

# Masterarbeit

---

Nutzung, Möglichkeiten und Instrumente des  
Demarketings im Tourismus

Analyse eines Ansatzes zur Bewältigung von  
Overtourism in europäischen Städten



Hochschule  
Zittau/Görlitz  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Studienort: Görlitz

Studiengang: Master of Arts Internationales Tourismusmanagement

Verfasser: Arlene Gärtner

1. Gutachter: Prof. Dr. Ute Pflücke

2. Gutachter: Dipl.-Kffr. Solvig Langschwager

---

---

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
1 Forschungsportrait .....	1
1.1 Motivation und Zielsetzung .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit und Forschungsvorgehen .....	2
2 Aktueller Forschungsstand zum Demarketing .....	3
2.1 Definitionen .....	3
2.2 Bedeutung .....	4
2.3 Entwicklung .....	6
2.4 Formen und Arten des Demarketing .....	11
2.5 Der Demarketing-Prozess (Vier-Phasen-Modell) .....	15
2.6 Anwendungsfeld Tourismus (Destinationen) .....	21
3 Problem Overtourism .....	25
3.1 Begriffsbestimmung .....	25
3.2 Entstehungsursachen .....	29
3.3 Charakteristiken .....	35
3.4 Ausprägung des Overtourism in ausgewählten Beispielstädten .....	40
3.5 Zukunftsaussichten .....	50
4 Benchmarkanalyse von Maßnahmen und Regulierungsansätzen in Städten .....	51
4.1 Auswahl der Kriterien .....	51
4.2 Amsterdam .....	52
4.3 Barcelona .....	58
4.4 Berlin .....	63
4.5 Venedig .....	69
4.6 Resümee .....	74
5 Potenziale und Grenzen des Einsatzes von Demarketing in Destinationen .....	75
6 Praktische Implementierung .....	78
6.1 Überblick und Aufbau des Demarketingmix .....	78
6.2 Instrumente Produkt .....	81
6.3 Instrumente Preis .....	83
6.4 Instrumente Kommunikation .....	85
6.5 Instrumente Vertrieb .....	87
7 Fazit und kritische Würdigung .....	89
Literaturverzeichnis .....	VI
selbstständig erschienene Quellen .....	VI
unselbstständig erschienene Quellen .....	VI

---

Internetquellen .....	VIII
Anhangverzeichnis .....	XIV
Anhang .....	XV
Eidesstattliche Erklärung .....	

---

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1. Schematische Darstellung des Demarketing-Prozesses .....	17
Abbildung 2. Prognostizierte Anzahl der Ankünfte internationaler Touristen weltweit von 2010 bis 2030.....	30
Abbildung 3. Vergleich des Wachstums von Low-Cost-Carriern gegenüber dem regionalen Branchenwachstum .....	33
Abbildung 4. Übernachtungsbesucher beliebter Reiseziele in Millionen .....	41
Abbildung 5. Tourismusintensität in europäischen und deutschen Stadtdestinationen .....	42
Abbildung 6. Overtourism Matrix für europäischen Städtevergleich.....	48
Abbildung 7. Allgemeiner Demarketingmix und operative Maßnahmen .....	79
Abbildung 8. Spezifischer Demarketingmix für europäische Städtedestinationen .....	81
Tabelle 1. Beendigungsursachen der Anbieter-Kunden-Beziehung .....	16
Tabelle 2. Beendigungsursachen der touristischen Anbieter-Kunden-Beziehung.....	22
Tabelle 3. Übersicht ausgewählter Merkmale von Overtourism .....	36
Tabelle 4. Messung des Overtourism Grades in Amsterdam, Barcelona, Berlin und Venedig .....	44

---

**Abkürzungsverzeichnis**

B2B	Business-to-Business
DMO	Destinationsmanagementorganisation
RevPar	Revenue per available room (Erlös pro verfügbarer Zimmerkapazität)
UNWTO	United Nations World Tourism Organisation
WTTC	World Travel and Tourism Council

## **1 Forschungsportrait**

### **1.1 Motivation und Zielsetzung**

Overtourism ist ein Schlagwort in der gegenwärtigen Tourismusdiskussion. Auf der Internationalen Tourismusbörse, als auch in Fachzeitschriften und in Experteninterviews mit Tourismusforschern, ist das Thema zum übermäßigen Tourismus omnipräsent.

Eine hohe Popularität von Städten in Verbindung mit einem weltweit zunehmenden Reiseverhalten führt verstärkt zu überlaufenen Plätzen, Straßen, Einrichtungen und anderen Überlastungserscheinungen in Destinationen und hat negative soziale, wie ökologische Auswirkungen zur Folge. Vermehrt tauchen in der Medienberichterstattung Schlagzeilen von unzufriedenen Einheimischen, von soziokulturellen Verdrängungskonflikten, Abfallentsorgungs- und Versorgungsengpässen sowie anderen Problemen auf, die weitestgehend durch eine hohe Touristenzahl verursacht sind. Das Gleichgewicht zwischen dem Lebensraum für die einheimische Bevölkerung und Urlaubsziel für Besucher scheint nicht mehr gegeben zu sein. Doch ist Overtourism nur ein temporäres Problem oder wird es dauerhaft Alltag für viele Destinationen werden? In jedem Fall wird es Zeit, die Indizien und absehbaren Folgen von stark frequentierten Städten nicht länger zu ignorieren. Stattdessen sollten diese untersucht und Lösungspläne entwickelt werden; allein zugunsten der Nachhaltigkeit der Destination und dem Wohle der Betroffenen.

Für die langfristige Wettbewerbssicherung und das Fortbestehen von Destinationen, ist die Bearbeitung des Overtourism-Trends in diesem Zusammenhang unumgänglich. Es sind Lösungsansätze gefragt, die eine dauerhafte Überfüllung des Reiseziels und somit die Zerstörung dessen vermeiden. Der aus anderen Branchen adaptierte Demarketing-Begriff ist im Hinblick auf Zurückführen der Nachfrage in Betracht zu ziehen. Die vorliegende Arbeit behandelt die Frage, ob Demarketing einen erfolgreichen Ansatz zur Bewältigung von Overtourism in europäischen Städten bieten kann. Zunächst wird dabei der Term Demarketing und die Bedeutung hinter diesem Neologismus geklärt. Die Arbeit beschäftigt sich außerdem damit, wie konkrete Demarketing-Maßnahmen für Stadtdestinationen aussehen könnten.

Der vorgelegten Abschlussarbeit liegt eine qualitative Forschung zur Beantwortung der beschriebenen Forschungsfragen zugrunde. Dazu soll eingangs die aus dem Konsumgütermarketing stammende Methode des Demarketings auf das Anwendungsfeld Tourismus – speziell auf Stadtdestinationen – übertragen werden. Von der Verkleinerung von Unternehmen(-standorten) oder dem Eliminieren unrentabler Kundengruppen, wird in diesem Zuge die Reduzierung der Besucher und das Senken der Popularität mithilfe des Demarketings angestrebt und in den Fokus gestellt.

Den Entscheidungsträgern und Akteuren in den Destinationen dient diese Arbeit, neben

dem Vergleich mit anderen betroffenen Städten, vorrangig dazu Kenntnisse über Tools zu erlangen, die dazu beitragen, den überentwickelten Tourismus in ihren Orten besser zu regulieren.

## **1.2 Aufbau der Arbeit und Forschungsvorgehen**

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel zuzüglich des Fazits. Nachdem im Ersten auf die Problemstellung, die Zielsetzung und die Struktur eingegangen wird, werden im darauffolgenden Kapitel die Entwicklung, Inhalte und Ausprägungen des Demarketings auf Basis einer Literaturreview näher geklärt und erläutert. Diese sollen zunächst einmal zum grundlegenden Verständnis beitragen. Dabei widmet sich der erste Abschnitt des zweiten Kapitels der terminologischen Klärung. Ein kurzer Vergleich der Herkunft des Demarketings mit dem neuen Anwendungsfeld Tourismus ergänzt den Abschnitt.

Im dritten Teil wird das Phänomen Overtourism näher behandelt. Insbesondere die Situationen im europäischen Städtetourismus bilden den Hauptfokus. Dem nächsten Kapitel vorausgehend soll hier diesbezüglich der Grad des Overtourism in vier Beispielstädten bestimmt werden. Als Untersuchungsgegenstände in der vorliegenden Arbeit dienen die Städte Amsterdam, Barcelona, Berlin und Venedig, die alle gleichermaßen in den Medien mit dem Phänomen Overtourism in Beziehung gesetzt werden.

Anschließend erfolgt im vierten Kapitel eine Eingrenzung und Definition von Vergleichskriterien zur Untersuchung der bereits implementierten Regulierungsansätze der Destinationen. In Form des Benchmarkings als Instrument der Wettbewerbsanalyse werden die einzelnen Maßnahmen daraufhin verglichen. Ziel ist es, den Ist-Zustand zu analysieren und einen Überblick vorhandener Demarketing-Maßnahmen zu bekommen.

Das darauffolgende Kapitel fünf beleuchtet die Potenziale und Grenzen des Einsatzes von Demarketing. Die konsequente Umsetzung dieses Ansatzes kann sowohl Gefahren bringen als auch neue Optionen für die jeweilige Destination eröffnen.

Das vorletzte, sechste Kapitel widmet sich den operativen bzw. praktischen Instrumenten des Demarketings. Hier werden anhand der vier Ebenen im Marketingmix konkrete Demarketing-Maßnahmen für Destinationen entwickelt und aufgezeigt. Grundlage bietet dafür die umfangreiche Sekundärforschung in Verbindung mit dem Benchmarking der vier Städtedestinationen.

Die Arbeit schließt mit einer allgemeinen Bewertung des Themas Demarketing sowie der kritischen Würdigung dessen und gibt innerhalb der Schlussbetrachtung zudem einen Ausblick auf künftige Forschungsfelder in diesem Bereich.

## 2 Aktueller Forschungsstand zum Demarketing

### 2.1 Definitionen

Zu Beginn wird zur leichteren Abgrenzung der Begriff des Marketings noch einmal definiert. *Marketing* im Allgemeinen kann unter zweierlei Konzeptionen betrachtet werden. Der erste Grundgedanke beschreibt die ganzheitliche Orientierung des Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes im Sinne einer marktbezogenen Betriebswirtschaftslehre. Der Zweite meint im Kern die optimale Gestaltung des Absatz- und Beschaffungsmarktes eines Unternehmens. Demnach wird hierbei Marketing nur als eine Funktion im Unternehmen verstanden.<sup>1</sup> Ergänzend findet sich in der Literatur die weitere Auffassung des Marketingbegriffs als eigenständige Wissenschaftsdisziplin, die sich als Sozialtechnik den zwischenmenschlichen Beziehungen widmet.<sup>2</sup> Auf diese soll in der vorliegenden Arbeit nicht näher eingegangen werden. In beiden erstgenannten Ansätzen findet sich die erklärte Zielstellung der Steigerung und des Wachstums im Absatz der hergestellten Produkte eines Unternehmens, die optimalerweise größtmöglichen Gewinn generieren sollen. Die Bezeichnung ‚Produkt‘ steht in dieser Arbeit allgemeingültig sowohl für materielle Waren als auch immaterielle Güter (Dienstleistungen). Im Gegensatz zum Marketingverständnis scheint der Begriff Demarketing Gegenteiliges zum Ausdruck zu bringen. Denn laut dem Duden drückt die Vorsilbe de- in Verbindung mit Substantiven – in diesem Fall Marketing – das Aufheben oder Rückgängigmachen eines Vorganges oder dessen Ergebnisses aus. Demzufolge würde Demarketing rückgängig gemachtes Marketing oder zurückgeführtes Marketing bedeuten. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird die Schreibweise ‚Demarketing‘ ohne die Interpunktion des Bindestriches verwendet, während in der Literatur beide Optionen gängig sind.

*Demarketing* findet sich im deutschsprachigen Raum unter den Bezeichnungen „Reduktions-, Exit-Marketing“ oder dem „Management unprofitabler und unerwünschter Geschäftsbeziehungen“ wieder.<sup>3</sup> Daneben stellt auch „suffizienzförderndes Marketing“ ein inhaltlich passendes Synonym dar, das jedoch noch etwas intensiver den nachhaltigen Aspekt im eingeschränkten Konsumentenverhalten betont und deswegen nur teilweise anwendbar ist.<sup>4</sup>

Wenn Marketing gewollt oder ungewollt dazu führt, dass die Beliebtheit eines Produktes zu groß ist und der Nachfrageüberhang auf Produktionsseite nicht mehr gedeckt werden kann oder soll, bedarf es einer veränderten Strategie. Die Grundlagen des Demarketings und die ursprüngliche Definition gehen auf KOTLER und LEVY aus dem Jahre 1971

---

<sup>1</sup> Vgl. Bruhn, 2015, S. 13 & Kreutzer, 2013, S. 4.

<sup>2</sup> Vgl. Wöhe, 2010, S. 384.

<sup>3</sup> Vgl. Judt & Klausegger, 2015, S. 46.

<sup>4</sup> Vgl. Gossen & Schrader, 2018, S. 8.



zurück. Die Marketingexperten beschreiben Demarketing als „*aspect of marketing that deals with discouraging customers in general or in a certain class of customers in particular on either a temporary or permanent basis*“.<sup>5</sup>

Damit unterscheiden die Autoren in der Definition neben den verschiedenen abzuhalten- den Zielgruppen auch die Dauer des Demarketings zwischen vorübergehender und einer dauerhaften Kundenreduktion, vergleichbar einer Segmentierung. Diese Definition eröffnet verschiedene Möglichkeiten der Umsetzung des Demarketing, auf die im Kapitel 2.4 näher eingegangen wird. Während KOTLER und LEVY in ihrem Verständnis von einer reinen Kundenreduktion ausgegangen sind, hat sich der Begriff des Demarketings weiterentwickelt und schließt heute auch die Kundenentbindung bis hin zum Abweisen von Neukunden mit ein.<sup>6</sup> Wesentlich hervorzuheben ist, dass Demarketing in seiner erstmaligen Erwähnung als Teil des Marketings betrachtet wurde und keine neue Komponente darstellt. Dies wird auch unterstrichen durch BRADLEY und BLYTHE (2014). Nach Letzteren funktioniert Demarketing identisch unter Nutzung der gleichen Methoden und Instrumente wie im klassischen Marketing. In diesem Fall wird das Nicht-Haben-Müssen des Produktes, statt der (Neu-)Anschaffung des Produktes selbst beworben.<sup>7</sup> Demarketing kann indes auch einen „Rückgang der Konsumnachfrage“ bedeuten. Also nicht ausschließlich das Senken der Konsumentenanzahl in Persona, sondern lediglich reduzierten Konsum bzw. Reduktion der Konsumgüter.<sup>8</sup> Prinzipiell möglich ist dies ohne Kunden zu verdrängen. Das bedeutet, dass nur das einzelne Kaufverhalten und die Menge durch Maßnahmen reduziert werden sollen. Demarketing kommt idealerweise zum Einsatz, wenn das Produkt im Adoptionsprozess (d. h. Verbreitung des Produktes auf dem Markt) bereits eine ausreichend hohe Zahl der Späten Mehrheit erreicht hat.<sup>9</sup> Zusammenfassend lässt sich Demarketing als ein Ansatz aus dem Marketing mit dem Ziel, die Nachfrage auf Konsumentenseite zu reduzieren, beschreiben. Grundsätzlich unterscheidet sich Demarketing vom klassischen Marketing nur in der Zielstellung, nicht jedoch in der Umsetzung oder der Wahl der Mittel, welche zum Erreichen des Ziels notwendig sind.

## 2.2 Bedeutung

Mit einem scheinbaren Widerspruch liegt die heutige Hauptbedeutung von Demarketing in der gesteigerten *Profitabilität* trotz Senkung der Nachfrage. Durch Ausgrenzung von unprofitablen Kunden oder Kundensegmenten soll der Gesamtgewinn des

---

<sup>5</sup> Kotler & Levy, 1971, p. 75.

<sup>6</sup> Vgl. Mai, Hoffmann & Schmidt, 2014, S. 307.

<sup>7</sup> Vgl. Bradley & Blythe, 2014, p. 1.

<sup>8</sup> Gossen & Schrader, 2018, S. 8.

<sup>9</sup> Vgl. Sesale, Mase Tshaba, Matsose et al., 2017, p. 365.

Unternehmens erhöht werden, indem der Wert einzelner Kunden gesteigert wird.<sup>10</sup> Diese Absicht wurde in der damaligen Definition aus den Siebzigern von KOTLER und LEVY noch nicht explizit formuliert. Sogenannte ‚unbequeme Kunden‘ können mittels Demarketing entweder zu richtigen, profitablen Kunden werden oder direkt ausgeschlossen werden. Luxusmarken bedienen sich bei der Exklusivität ihrer Produkte – indem sie bestimmte Zielgruppen segmentieren und ihre Kunden selektiv wählen – der Demarketing-Strategie, ohne sie direkt als solche zu benennen.<sup>11</sup> Daneben eignet sich Demarketing, um langfristig ein Qualitätsimage und damit einhergehend eine starke Marktposition aufzubauen.<sup>12</sup>

Nicht nur in der Bedeutung für die Unternehmen und deren strategischer Gewinnmaximierungsziele spielt Demarketing eine Rolle. Auch im gesellschaftlichen, makroökonomischen Kontext findet es des Öfteren Anwendung. Beispielsweise in Fällen, die auf die Minimierung schädlicher Verhaltensweisen durch Konsum ungesunder Produkte (z. B. Zigaretten, Alkohol) oder die Beeinträchtigung der Umwelt (u. a. durch Ressourcenübernutzung) abzielen.<sup>13</sup> Denn Demarketing forciert auf verschiedenste Weise Nachhaltigkeit, da das Konzept auf einer Reduktion der Nachfrage bzw. des Zugangs und somit auf einem bewussteren Konsum, unabhängig welchen primären Interessesses, basiert.

Im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsdimension *Ökologie* hat Demarketing insofern eine Relevanz, als dass viele natürliche Ressourcen nicht unendlich oder ständig verfügbar sind. Anzuführen sind hier exemplarisch saubere Luft, frisches Trinkwasser und seltene Mineralien.<sup>14</sup> Ein einfaches Beispiel für umweltschützendes Demarketing findet sich in Aufklärungskampagnen verschiedener Hotels in warmen Klimazonen, die der Wasserverschwendung entgegenwirken sollen. Ein bewussterer Umgang mit begrenzten Ressourcen kann also durch Demarketing erreicht werden. Hier entstehen Schnittmengen mit dem sogenannten Green Marketing, das mit geringstmöglichen Umweltauswirkungen versucht die Kundenbedürfnisse zu befriedigen und bewusst macht, dass Unternehmen nicht die gesamte Lebensgrundlage der Menschen ausbeuten können.<sup>15</sup> Die Nachfrage nach Produkten von Unternehmen, bei denen Ressourcenknappheit absehbar wird, muss begrenzt werden, um nicht unmittelbar das ganze Geschäftsmodell aufzugeben. Dazu kann das Demarketing einen Beitrag leisten. Umweltbewusstes Verhalten bei Individuen sowie Organisationen trägt zunehmend zum Einsatz und zur Notwendigkeit von Demarketing bei.

---

<sup>10</sup> Vgl. Blömeke, Clement & Simm, 2009, S. 88-89.

<sup>11</sup> Vgl. Berghaus & Reinecke, 2011.

<sup>12</sup> Vgl. Sesale, Mase Tshaba, Matsose et al., 2017, p. 365.

<sup>13</sup> Vgl. Judt & Klausegger, 2015, S. 46.

<sup>14</sup> Vgl. Kotler, 2017.

<sup>15</sup> Vgl. Bradley & Blythe, 2014, pp. 4-5.

In Hinblick auf die *soziale Nachhaltigkeitsdimension* kommt Demarketing häufiger bei Präventionsmaßnahmen zum Tragen. Darunter zählen beispielsweise Anti-Rauch- und Anti-Alkohol-Kampagnen von Regierungen oder Nichtregierungsorganisation.<sup>16</sup> Hiermit soll die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt nicht vom Unternehmen, sondern staatlich zum Wohle der Bevölkerung gelenkt werden. Aber auch, um die Abkehr von Drogen oder Fast Food zu bewerben, ist Demarketing eine Option.<sup>17</sup> Bei stark nachgefragten Produkten im Sinne von Großveranstaltungen, bei denen ein zunehmender Menschenanteil die Sicherheit gefährdet, können Demarketing-Einschränkungs-Aktionen zur allgemein verbesserten Schutzsituation beitragen.<sup>18</sup> Parallelen des Demarketings zum Social Marketing sind gegeben.<sup>19</sup> Letzteres umfasst sämtliche Marketingaktivitäten, die auf Änderungen von Verhalten und/oder Einstellungen abzielen. Die Bandbreite der Anwendungsfälle des Social Marketing reicht von Reformen im Gesundheitssystem über Nachhaltigkeitsdenken bis hin zum Konsum.<sup>20</sup>

Nach KOTLER sind die vier Hauptprinzipien, die den Einsatz von Demarketing erfordern, 1) bestehenden Mangel zu regulieren, 2) potenzielle Engpässe zu vermeiden, 3) Schadensbegrenzung bei Individuen und 4) Minimierung von Schäden in der Natur und der Ressourcen.<sup>21</sup> Auch hier ist festzustellen, dass die ersten beiden Punkte auf ökonomische Ziele zurückzuführen sind, während erst dann soziale und ökologische Ansprüche, die Demarketing bedingen, folgen. Demnach lässt sich der Ursprung in wirtschaftlichen Absichten von Unternehmen verorten; mit der Zeit wurden Parallelen und positive Auswirkungen der Marketingmethode auf die Nachhaltigkeit erkannt.

## 2.3 Entwicklung

Mit der erstmaligen Erwähnung des Begriffes soll ein kurzer Abriss über die annähernd fünfzigjährige Geschichte und Entwicklung des Demarketings gegeben werden.

Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, fand der Begriff Demarketing seinen Ursprung im Artikel von KOTLER und LEVY, welcher 1971 in der *Harvard Business Review* veröffentlicht wurde.<sup>22</sup> Die Autoren sprachen sich für eine neue Denkweise im Marketing aus, mit der auf lange Sicht Unternehmensziele erreicht werden können. Damit unterbreiteten sie den Begriff einem breiten Fachpublikum. Der Artikel widmete sich nicht nur der Definition, sondern zeigte auch verschiedene Arten auf, benannte Ursachen und Lösungsansätze und legte weitere Untersuchungsmöglichkeiten des Themengebietes nahe. Dieses Urwerk wurde vier Jahre später durch David CULLWICK (1975) ausgebaut

---

<sup>16</sup> Vgl. Chauhan & Setia, 2016, p. 37.

<sup>17</sup> Vgl. Kotler, 2017 & Lefebvre & Kotler, 2011, pp. 85-87.

<sup>18</sup> Vgl. Bradley & Blythe, 2014, pp. 5-6.

<sup>19</sup> Vgl. Judt & Klausegger, 2015, S. 46.

<sup>20</sup> Vgl. Lefebvre & Kotler, 2011, pp. 80, 81, 91.

<sup>21</sup> Vgl. Kotler, 2017.

<sup>22</sup> Vgl. Kotler & Levy, 1971, p. 75.

und konkrete Maßnahmen im Rahmen der vier Elemente des Marketingmix abgeleitet. CULLWICK konkretisierte die Ideen von KOTLER und LEVY, indem sein Artikel u. a. die Theorie in die praktische Umsetzung anhand der Elemente des Marketingmix für Unternehmen formulierte. So empfahl er beispielsweise Preiserhöhungen und Produkteliminierungen, die die Nachfrage abschwächen sollten.<sup>23</sup> Innerhalb der ersten zehn Jahre ab 1971 wurden insgesamt 17 wissenschaftliche Artikel in Fachzeitschriften, die sich mit dem Thema Demarketing beschäftigten, publiziert. Diese Artikel schufen die Grundpfeiler und das Basiswissen. Einige fokussierten sich auch bereits auf praktische Anwendungsfelder wie die Mineralöl- und Erdgasindustrie (CRAVENS 1974, SADDIK 1977, HARVEY & KERI 1977) oder das Gesundheitswesen (POST & BAER 1979). Andere setzten sich wiederum mit den gesellschaftlichen Risiken auseinander, die durch einen staatlichen Eingriff in die Werbung entstehen können (HUGILL 1977).<sup>24</sup>

Trotz großer Euphorie und Auseinandersetzung in den ersten zehn Jahren, wurden zwischen 1982 und 1992 lediglich neun Fachartikel zu dem Thema veröffentlicht. In der sogenannten zweiten Etappe erweiterte sich das Anwendungsfeld auf Jura, Technik sowie Makroökonomie. Auch unternehmensinternes Demarketing fand erstmalig Beachtung (MCLEOD & FUERST 1982). Daneben wurde von LEPISTO (1983) eine neue Systematik erstellt, die Demarketing in aktiv, passiv und komplett einteilt (Erläuterung folgt in Kapitel 2.4).<sup>25</sup> Ein weiteres Forschungspapier aus dem Jahre 1983 verwies darauf, dass erst die Umfeldbedingungen und die ökonomische Entwicklung zu analysieren sind, bevor eine Demarketing-Strategie angegangen wird (PAPADOPOULOS, HOLLANDER). So wird verhindert, dass aufgrund wirtschaftlicher Rezessionen eines Landes nicht fälschlicherweise Demarketing in Erwägung gezogen wird. Erst wenn tatsächlich ein unternehmensbedingter Mangel festgestellt wird, kann Demarketing sinnvoll sein. Zusätzlich sollten gesetzliche Vorschriften und externe Rahmenbedingungen umfangreich betrachtet werden, wie z. B. Protektionismus oder Verbrauchervorschriften.<sup>26</sup> Mit der Wirkung einer Kampagne zur Reduzierung der Elektroenergie in Haushalten in Israel befassten sich DEUTSCH und LIEBERMANN (1985). Das Ergebnis der Studie zeigte, dass die Fernsehwerbekampagne im Untersuchungszeitraum zur Senkung des Energieverbrauchs beigetragen hat.<sup>27</sup> In der deutschsprachigen Literatur beschäftigte sich RÖßL (1991) als Erster mit dem Themengebiet Demarketing. Zudem fand bei ihm gleich die Dienstleistungsbranche Beachtung. Er untersuchte die Dienstleistungsbegegnungen zwischen Leistungserbringern und Kunden, insbesondere bei Dienstleistungen, bei

---

<sup>23</sup> Vgl. Cullwick, 1975, p. 54.

<sup>24</sup> Vgl. Quiñones Cintrón, von Hack, Pérez Rivera et al., 2017, pp. 84-86.

<sup>25</sup> Vgl. Quiñones Cintrón, von Hack, Pérez Rivera et al., 2017, p. 87.

<sup>26</sup> Vgl. Quiñones Cintrón, von Hack, Pérez Rivera et al., 2017, pp. 88-89.

<sup>27</sup> Vgl. Deutsch & Liebermann, 1985, pp. 287-289.

denen die Anwesenheit mehrerer Kunden erforderlich ist. Er stellte dabei fest, dass die Ausgrenzung des Teils der Gruppe, der eher negative Einflüsse ausübt, die Gesamtzufriedenheit der verbleibenden Teilnehmer positiv fördern kann.<sup>28</sup> Speziell auf den Tourismus kam im Jahr 1989 CLEMENTS zu sprechen. Dem durch den Partytourismus auf Zypern entstandenen negativen Erscheinungsbild des Tourismus verhalf er mittels Selektion der Besucher über Steuerung von Anbietern, Preisen und Werbung zu einem Imagewandel.<sup>29</sup> Seiner Auffassung zufolge „kann ein hoher Preis ein positiver Faktor für einen Imageaufbau sein“.<sup>30</sup>

In der dritten Etappe, ab 1993 bis 2003, wandten sich die meisten der 16 Schriftzeugnisse der Umsetzung von Demarketing im Kontext des gesellschaftlichen, sozialen Umfelds zu. In diesem Zeitraum kam auch die Bedeutung des Demarketings für unerwünschten Konsum auf. Den Umgang mit Nachfrageandrang in öffentlichen Sektoren, wie dem Gesundheitssystem, thematisierte ein Großteil der Artikel (KINDRA & TAYLOR 1995, MACSTRAVIC 1995, BOROWSKI 1994). Über präventive Maßnahmen, Preiserhöhungen, oder einer teilweisen Selbstbeteiligung bei Leistungen sollte u. a. die Nachfrage nach einigen öffentlichen Dienstleistungen im Gesundheitsbereich abnehmen.<sup>31</sup> Die geografische Ansiedlung der Studien und Umsetzungsmethoden beschränkte sich auf den nordamerikanischen Raum. Differenzierung durch Demarketing statt Produktdiversifikation, um mehr Gewinn, Marktanteile und die richtigen Verbraucher zu erreichen, war Inhalt bei GESTNER, HESS und CHU (1993) in einer Veröffentlichung in den *Marketing Letters*.<sup>32</sup> In dieser dritten Entwicklungszeitspanne fanden erneut Artikel über Demarketing in touristischen Fachzeitschriften Einzug. Nach CLEMENTS kamen jetzt Weitere hinzu, die sich auf die touristische Ebene bezogen. ‚Demarketing als Kommunikationsinstrument zur öffentlichen Landnutzung‘ war der Titel von SEM und VOGT (1997), der Preiserhöhungen und die Bewerbung alternativer Gegenden bewarb, um zu überlaufene Gebiete zu entzerren. Von der Untersuchung von Kundenerwartungen als Grundlage zur Entwicklung von strategischen Demarketing-Plänen bis hin zu konkreteren Fallbeispielen (Golfplätzen) reichten die wissenschaftlichen Fachaufsätze. Im *Journal of Sustainable Tourism* setzte sich ein Bericht mit Demarketing als Werkzeug für Besucher- und Umweltmanagement auseinander (BEETON & BENFIELD 2002). Ausgehend von KOTLER und LEVYS Instrumenten wurden diese für das Besuchermanagement bei touristisch orientierten Unternehmen adaptiert. Zu den vier dort beschriebenen Hauptansatzpunkten zählen Regulierung, Preis,

---

<sup>28</sup> Vgl. Rößl, 1991, S. 435-449.

<sup>29</sup> Vgl. Clements, 1989, pp. 91-93.

<sup>30</sup> Clements, 1989, p. 93.

<sup>31</sup> Vgl. Quiñones Cintrón, von Hack, Pérez Rivera et al., 2017, p. 90.

<sup>32</sup> Vgl. Quiñones Cintrón, von Hack, Pérez Rivera et al., 2017, p. 90.

Genehmigungen und Werbeaktionen.<sup>33</sup> Darüber hinaus wurde sich in der dritten Dekade u. a. auf B2B-Demarketing bei Unternehmensrepräsentanten/Mittlern im Servicesektor konzentriert (GALLAGHER 2001) und sich der Kundenseite bzw. dem Konsumentenverhalten gewidmet (FOXALL 1995).<sup>34</sup> Festzustellen ist, dass sich viele Wissenschaftler dem Themenkomplex zum Demarketing zuwandten und neue Anwendungsbereiche erforschten und somit das Thema einem noch breiteren Fachpublikum diverser Wissenschaftsdisziplinen eröffneten.

Ab Beginn der Zweitausender wurde der Bedeutung des Demarketings für Natur und Mensch mehr Relevanz beigemessen. Insgesamt 39 Artikel wurden ab dem Jahr 2000 erfasst, die sich mit der Thematik des Demarketing auseinandersetzen. Übernutzung, Abhängigkeiten/Süchte oder Umweltverschmutzung durch Konzerne sind nur einige der aufgezählten Punkte, die wachsendes Problembewusstsein in der Gesellschaft erfuhren.<sup>35</sup> Die vier Bedeutungsebenen nach KOTLER, die bereits zum Ende des vorherigen Kapitels genannt wurden, finden in dieser vierten Dekade (2004 bis 2014) ihre Begründung. Ebenso entwickelten BLÖMEKE und CLEMENT 2009 das Vier-Phasen-Modell des Demarketings, das die Theorie gezielt in Schritte strukturierte und veranschaulichte.<sup>36</sup> KOTLER und LEFEBVRE (2011) bezogen Demarketing auf die Ebene des Social Marketings und sprachen explizit von der Bedeutung für die Nachhaltigkeit. Zusätzlich klärten sie auch über mögliche Risiken des Demarketing-Einsatzes auf. Besonders in Fällen, in denen ein Teil der Bevölkerung dieses Produkt wünscht und als unerlässlich einstuft.<sup>37</sup> Neben KOTLER und LEFEBVRE wiesen auch andere Forscher wie VARADARJAN (2014), oder in einem konkreten Fall GNEPA (2007), Demarketing als eine Möglichkeit zum Umweltschutz aus.<sup>38</sup> Die Besucherreduzierung am Nationaldenkmal Ayers Rock in Australien behandelten MCKERCHER, WEBER und DU CROS (2008) nach einer Untersuchung zu unangebrachten Besucherverhalten (z. B. untersagtes Klettern), das zu starken Beeinträchtigungen des Naturdenkmals führt. Die Wissenschaftler nutzen in diesem Zusammenhang ausschließlich den Term Demarketing in der Einführung.<sup>39</sup> Wenige Jahre später stand der Blue Mountain National Park – ebenfalls in Australien – im Fokus eines Artikels im *Journal of Ecotourism*. Im genannten Nationalpark kam durch die zeitliche Begrenzung von Aktivitäten, die Schließung von Gebieten und die Nichtvermarktung bestimmter Gegenden strategisch ungeplant bereits Demarketing zum

---

<sup>33</sup> Vgl. Beeton & Benfield, 2002, pp. 503-506.

<sup>34</sup> Vgl. Quiñones Cintrón, von Hack, Pérez Rivera et al., 2017, pp. 91-92.

<sup>35</sup> Vgl. Lefebvre & Kotler, 2011, p. 89.

<sup>36</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 811.

<sup>37</sup> Vgl. Lefebvre & Kotler, 2011, pp. 90-91.

<sup>38</sup> Vgl. Quiñones Cintrón, von Hack, Pérez Rivera et al., 2017, pp. 94-95.

<sup>39</sup> Vgl. McKercher, Weber & du Cros, 2008, pp. 373-383.

Einsatz.<sup>40</sup> Das Thema einer weiteren Abhandlung waren die Gizeh-Pyramiden in Ägypten. Hier waren Besuchermanagement sowie das Management von Besucherverhalten ein zentraler Untersuchungsgegenstand. Die Machbarkeit diverser Demarketing-Instrumente wurde in Kooperation mit der UNESCO geprüft, um den Erhalt historischer Stätten zu gewährleisten.<sup>41</sup> Zum nachhaltigen Tourismus äußerten sich ebenso MOELLER, DOLNICAR und LEISCH (2011). Die ideale Zielstellung der Minimierung von Umweltschäden in Kombination mit erhöhten Umsätzen sei den Autoren zufolge durch gezieltes Ansprechen umweltbewusster, wenig preissensibler Kundensegmente möglich. Wiederum andere Kunden sollten durch Demarketing-Ansätze abgehalten werden.<sup>42</sup> Wie auch schon in vorangegangenen Dekaden, waren die Anwendungsbereiche Gesundheitswesen und Tabakindustrie in dieser Epoche wieder präsent (HAQ, MEDHEKAR & FERDOUS 2011; BOURDEAU, BRADY & CRONIN 2006; MOORE 2005; KAVAS & KAVAS 2011). Fallbeispiele und Untersuchungsgebiete dehnten sich geografisch nun auch auf Entwicklungs- bzw. Schwellenländer wie z. B. Indien und Nigeria aus.<sup>43</sup> Bei den Verbrauchsgütern, insbesondere bei den Lebensmitteln, bezogen sich einige Forscher auf das Beispiel Zuchtlachs (KRAUSE 2011, JAFFA & McDOWELL 2014). Die Wildlachs-fischerei sollte mittels Demarketing-Instrumenten eingedämmt werden, damit der Artenschutz gesichert werden kann.<sup>44</sup> Internes Demarketing fand in dieser Dekade, dieses Mal betont durch einen Definitionsversuch (VASCONCELOS 2011), als Forschungsfeld erneut Erwähnung. Genauso wie Beziehungs-Demarketing zwischen Kunde und Serviceanbieter (GORDEN 2006) als auch Differenzierungen zum Zweck der Profitabilitätssteigerung (MUNISH, PAYAL & PRIYA 2014) erneut Inhalte von Publikationen waren.<sup>45</sup> Dem Demarketing von Destinationen widmeten sich MEDWAY und WARNABY (2008). Sie übertrugen die Arten des Demarketing auf den Tourismus, wobei folgende Einteilungen entstanden: passive place demarketing, informational place demarketing, crisis place demarketing, perverse place marketing und dark place marketing.<sup>46</sup> Abgesehen von wissenschaftlichen Artikeln in Journals, wurde im Jahr 2014 erstmals ein gesamtes Buch zum Thema Demarketing herausgegeben.<sup>47</sup>

In der fünften Dekade ab 2014 bis heute waren zentrale Schwerpunkte in wissenschaftlichen Aufsätzen die bereits bekannten Themen. Da diese Dekade noch andauert, lässt sich noch keine Gesamtanzahl publizierter Artikel feststellen. Die Rolle des

---

<sup>40</sup> Vgl. Armstrong & Kern, 2011, pp. 21-22.

<sup>41</sup> Vgl. Soliman, 2010, pp. 18-19.

<sup>42</sup> Vgl. Moeller, Dolnicar & Leisch, 2011, p. 166.

<sup>43</sup> Vgl. Quiñones Cintrón, von Hack, Pérez Rivera et al., 2017, p. 95.

<sup>44</sup> Vgl. Krause, 2011 & Jaffa & McDowell, 2014.

<sup>45</sup> Vgl. Quiñones Cintrón, von Hack, Pérez Rivera et al., 2017, pp. 97-98.

<sup>46</sup> Vgl. Medway & Warnaby, 2008, p. 641.

<sup>47</sup> Vgl. Bradley & Blythe, 2014.

Demarketings zur Reduktion des Energieverbrauchs in Jordanien<sup>48</sup>, Demarketing von Tabak in Indonesien<sup>49</sup> und allgemein in Entwicklungsländern<sup>50</sup>, als auch die Einflüsse von Umwelt-Demarketing auf Verbraucher sowie deren Verhalten und Wertvorstellungen<sup>51</sup>, fanden wieder Erwähnung in der Fachliteratur. Neu hinzu kam eine Untersuchung zum Demarketing speziell zur Ausgrenzung dunkelhäutiger Frauen in Brasilien in Bezug auf Haarpflegeprodukte.<sup>52</sup> Im touristischen Kontext untersuchten GÖSSLING, SCOTT und HALL (2015) Handlungsmöglichkeiten des Destinationsmarketings und CO<sub>2</sub>-Managments, um den durch Tourismus verursachten Kohlenstoffdioxidemissionen gegenzusteuern. Konkret schlagen die Autoren Demarketing als Mittel zum Destinations-Kohlenstoff-Management vor.<sup>53</sup> Demarketing im naturnahen Tourismus war Kern eines Aufsatzes von MAGALHAES, RODRIGUES und MARQUES (2017). Sie sprachen sich für eine Analyse hinsichtlich der Akzeptanzebenen und Umweltbewusstsein von Touristen im Vorfeld der Erarbeitung eines Demarketing-Plans aus.<sup>54</sup> Dem Tourismus in Nationalparks widmete sich wieder ein Artikel im *Journal of Outdoor Recreation and Tourism* just 2019. Hier spielen erneut naturnaher Tourismus sowie Strategien zur Besucherlenkung und zur Bewahrung der Umwelt eine entscheidende Rolle. Explizit bezieht sich der Artikel auf vergangene, aktuelle und mögliche zukünftige Demarketing-Strategien.<sup>55</sup> Bisher lieferte die fünfte Entwicklungsepoche wenig neue Erkenntnisse. Vielmehr war die Vertiefung und Ausdehnung weiterer Anwendungsbeispiele von zentraler Rolle. Tourismus aber wird immer populärer und ist eines der Hauptuntersuchungsfelder in der gegenwärtigen Demarketing-Forschung.

Die Untersuchung der fast zwanzigjährigen Entwicklung anhand der Literaturrecherche zeigt, dass Demarketing – mit der Ausnahme CLEMENTS in der zweiten Dekade – erst verhältnismäßig spät Eingang in der Disziplin des Tourismus gefunden hat. Nun jedoch nähern sich umso mehr Wissenschaftler in ihren Publikationen dem Thema. Quantitativ ist das Demarketing des Tourismus in die Reihe mit den Gebieten Gesundheitswesen und Tabak aufgestiegen.

## 2.4 Formen und Arten des Demarketing

KOTLER und LEVY unterschieden in ihrer Publikation 1971 drei verschiedene Arten von Demarketing:<sup>56</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Alsamydai & Yousif, 2017, p. 209.

<sup>49</sup> Vgl. Chandra, Wimeina & Ekasari, 2017, p. 177.

<sup>50</sup> Vgl. Chauhan & Setia, 2016, p. 31.

<sup>51</sup> Vgl. Ramirez, Tajdini & David, 2017, p. 291.

<sup>52</sup> Vgl. Coelho Rocha & Moreira Casotti, 2018, pp. 610-611.

<sup>53</sup> Vgl. Gössling, Scott & Hall, 2015, pp. 210-211.

<sup>54</sup> Vgl. Magalhaes, Rodrigues & Marques, 2017, pp. 936-938.

<sup>55</sup> Vgl. Weiler, Moyle, Scherrer et al., 2019, p. 122.

<sup>56</sup> Vgl. Kotler & Levy, 1971, p. 75.



- General Demarketing,
- Selective Demarketing und
- Ostensible Demarketing.

Sie erwähnten noch eine vierte Kategorie – Unintentional Demarketing – die aber nicht weiter ausgeführt wurde.

*General Demarketing* kommt zum Einsatz, wenn ein Unternehmen die Gesamtnachfrage senken will. Die Autoren erläutern drei Fälle, in denen General Demarketing erforderlich ist. Der erste und häufigste Fall ist ein Nachfrageüberhang, der zu Produktengpässen und Fehlmengen führt, die durch die betrieblichen Ressourcen nicht gedeckt werden können.<sup>57</sup> Oder aber es existieren schlichtweg keine Möglichkeiten zur Produktionsausweitung bzw. Multiplizierbarkeit.<sup>58</sup> In dieser Situation müssen zwei Strategien gleichzeitig angegangen werden: zum einen die Nachfrage dämpfen und zum anderen Alternativen für die Rationierung liefern. Für ersteres schlugen KOTLER und LEVY das Kürzen der Werbeausgaben, das Ändern des Inhaltes der Marketingbotschaften, den Rückzug von Messen, die Schulung der Mittler und des Verkaufspersonals, Preiserhöhungen, Qualitätsminderung, das Minimieren der Verkaufsstellen und weiteres vor. Für die Produktzuteilung (Rationierung) bzw. Lieferung an die Absatzkanäle kommen vier Möglichkeiten in Frage: die Zuteilung nach dem First-Come-First-Served-Prinzip, die proportionale Zuweisung, die vorrangige Bedienung profitabler Kunden oder die Annahme des Höchstgebotes bzw. Annahme der besten Gegenleistung.<sup>59</sup> Der zweite Fall, in dem General Demarketing eine Lösung bietet, ist chronische Überpopularität. Diese kann langfristig entweder zu einem Risiko für die Qualitätssicherung (Beschädigung, Übernutzung) werden oder zu Belastungen führen, die durch die Ambition die Gesamtnachfrage zu decken entstehen, denen die Produktion jedoch nicht gerecht werden kann.<sup>60</sup> Der dritte Fall ist eine angestrebte Produkteliminierung. Das Produkt kann bereits sehr unrentabel und im Produktlebenszyklus am Ende sein und wird dennoch von einigen wenigen Stammkunden nachgefragt. Es muss also nicht nur die Produktion zurückgefahren werden, sondern auch das Interesse der Kunden an den Gütern. Um wertvolle Kunden nicht zu verlieren, muss das Demarketing durchdacht ablaufen. Zu ergreifende Maßnahmen sind das Informieren der Kunden über die Hintergründe der Produkteinstellung, das Anbieten einer (teilweisen) Kompensation oder das Halten eines kleinen Vorrates.<sup>61</sup>

*Selective Demarketing* wird gewählt, wenn ein Unternehmen nur die Nachfrage

---

<sup>57</sup> Vgl. Kotler & Levy, 1971, p. 75.

<sup>58</sup> Vgl. Schubert & Urich, 2018, S. 317.

<sup>59</sup> Vgl. Kotler & Levy, 1971, pp. 75-77.

<sup>60</sup> Vgl. Kotler & Levy, 1971, p. 77.

<sup>61</sup> Vgl. Kotler & Levy, 1971, pp. 77-78.

bestimmter, ausgewählter Kundensegmente senken oder potenzielle neue Zielgruppen abweisen will und nicht die Reduktion der Gesamtnachfrage zum Ziel hat.<sup>62</sup> Kurz gesagt, der gezielt gesteuerte Ausschluss unerwünschter Konsumenten(gruppen).<sup>63</sup> Das kann aus Profitabilitätsgründen oder zur Vermeidung negativer Beeinflussung anderer Kunden erfolgen. Insbesondere, wenn sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Investitionen in den Kunden nicht mehr rechnet.<sup>64</sup> Ebenso können Gesetze oder die öffentliche Meinung dazu führen, selektives Demarketing zu betreiben. Die Herausforderung besteht laut KOTLER und LEVY darin, genau die Konsumenten auszuschließen, die ausgegrenzt werden sollen, und nicht etwa Hauptkunden zu vertreiben. In der Realität ist es schwierig differenzierte Preise für verschiedene Zielgruppen festzusetzen. Daher müssen andere Herangehensweisen gewählt werden: die Verfügbarkeit wird gesenkt (längere Wartezeiten einkalkuliert), Vertriebler konzentrieren sich bei Besuchen und Sales Calls nicht auf kleine unrentable Kunden, die Serviceleistungen werden für die ungewollten Segmente verschlechtert und Informations- sowie Beschaffungszugänge werden für bestimmte Kunden eingeschränkt.<sup>65</sup> Dies ist das komplexeste Feld des Demarketings, da eine exakte Kalkulation und Segmentierung gefragt ist. Wichtig ist in jedem Fall den Grad zwischen Wirtschaftlichkeit der Unternehmen und Diskriminierung zu bewahren, andernfalls bedroht ein schlecht implementiertes Demarketing die Unternehmensexistenz.

*Ostensible Demarketing* ist eine vorgetäuschte Verknappung mit dem Hintergrund, den gegenteiligen Effekt zu erzeugen und das Kaufverlangen und die Nachfrage auf diese Weise tatsächlich zu erhöhen.<sup>66</sup> Dem Konsumenten wird durch eine scheinbar begrenzte Verfügbarkeit im Angebot Exklusivität suggeriert.<sup>67</sup> Der entstehende Wunsch des Kunden, dieses limitierte Produkt zu besitzen, lässt die Absätze steigen.<sup>68</sup> Fraglich ist, ob sich diese Form des Demarketings als ein solches bezeichnen lässt. Die Wahl der Mittel und Instrumente des Marketingmix erscheint in Gegenüberstellung mit den anderen Demarketing-Arten gleich. Das Ziel beim *Ostensible Demarketing* ist jedoch der Anstieg der Nachfrage und nicht die Reduktion.

Das von KOTLER und LEVY nur am Rand erwähnte *Unintentional Demarketing* bezeichnet ungeplantes Demarketing, welches ursprünglich eine andere Absicht verfolgte. Es handelt sich hierbei um Bemühungen im Marketing, die sich jedoch nachteilig auf

---

<sup>62</sup> Vgl. Kotler & Levy, 1971, p. 78.

<sup>63</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 807-808 & Schubert & Urich, 2018, S. 315.

<sup>64</sup> Vgl. Schubert & Urich, 2018, S. 318.

<sup>65</sup> Vgl. Kotler & Levy, 1971, pp. 78-79.

<sup>66</sup> Vgl. Kotler & Levy, 1971, p. 75.

<sup>67</sup> Vgl. Schubert & Urich, 2018, S. 318.

<sup>68</sup> Vgl. Bradley & Blythe, 2014, p. 3.

Umsätze sowie Erträge auswirken und zu einem Kundenrückgang führen.<sup>69</sup> Nicht unternehmensbedingt, sondern aus eigener Motivation, wandern die Kunden ab und verlassen das Unternehmen.<sup>70</sup> Nach dem reinen definitorischen Konzept fällt eine Einordnung unter den Begriff Demarketing jedoch auch hier schwer, denn das grundlegende Ziel des Konsumrückgangs ist nicht vorhanden. Unintentional Demarketing ist anderen Faktoren (Managementfehler, Qualitätsmängel u. a.) geschuldet, die nicht forciert oder bewusst eingeleitet wurden. Es kann also kurz mit missglücktem Marketing umschrieben werden.

Ergänzt haben BRADLEY und BLYTHE die vier Kategorien im Jahr 2014 um zwei weitere Demarketing-Arten:<sup>71</sup>

- Synchromarketing
- Counter-Marketing

In beiden neuen Begriffen taucht nicht das Präfix (de-) im Marketingwort auf. *Synchromarketing* umfasst mit dem Produktionsprozess abgestimmte Verkäufe. Gerade bei Nachfragetiefs und saisonalen Produkten ermöglicht eine Umverteilung von nachfragestarken zu nachfrageschwachen Zeiten optimalere Auslastung und effizientere Nutzung der Ressourcen. Demarketing kann hier durch zeitlich differenzierte Preisbildung, die Reduzierung der Werbung oder die Verfügbarkeitsbegrenzung in Hochphasen einen Beitrag zur optimierten Verteilung leisten.<sup>72</sup> Mithilfe des Synchromarketings kann eine schwankende Nachfrage ausgeglichen werden, weil ein flexibles Nachfragemanagement dahinter steht.<sup>73</sup> Speziell im Dienstleistungssektor kommt dem eine besondere Bedeutung zu, da die Leistungen dem Uno-actu-Prinzip unterliegen, durch ihren immateriellen Charakter nicht lagerfähig sind und kein Vorrat produziert werden kann.

*Counter-Marketing* ist ein Ansatz, um einem ungewünschten Konsum entgegenzuwirken und dessen Rückgang zu erzielen. In der Regel gehen Counter-Marketing Aktivitäten vom öffentlichen Sektor aus und beziehen sich auf gesundheitsgefährdende Produkte und problematischen Konsum.<sup>74</sup> Vordergründig sind Risiken der individuellen Schadenszuführung, Risiken für Mitmenschen und Gesellschaft oder Risiken der Schädigung der Umwelt treibend. Zum Teil wird nicht nur die Nachfragereduzierung angestrebt, sondern die komplette Beendigung des Konsums. Hierunter fallen Aufklärungskampagnen von Nichtregierungsorganisationen oder staatlichen Institutionen gegen Rauchen, Alkohol-

---

<sup>69</sup> Vgl. Kotler & Levy, 1971, p. 75.

<sup>70</sup> Vgl. Schubert & Urich, 2018, S. 318.

<sup>71</sup> Vgl. Bradley & Blythe, 2014, pp. 3, 8, 42.

<sup>72</sup> Vgl. Bradley & Blythe, 2014, p. 3.

<sup>73</sup> Vgl. Schubert & Urich, 2018, S. 317.

<sup>74</sup> Vgl. Bradley & Blythe, 2014, p. 3.

oder Drogenkonsum.<sup>75</sup> Im Grunde lässt sich Counter-Marketing je nach Anwendungsfall zwischen generellem und selektivem Marketing einordnen und steht in enger Verbindung mit Green- und Social Marketing, für das offensichtlich nur ein Synonym bzw. Oberbegriff entwickelt wurde.

1983 entwickelte LEPISTO eine neue Systematik zur Einteilung des Demarketing. Er differenzierte (1) passives, (2) aktives und (3) komplettes Demarketing.

*Passives Demarketing* wird angewandt bei Produkten, die eine hohe Nachfrage besitzen und sich negativ auf Gesundheit und Wohlbefinden auswirken. Darunter fallen Zigaretten, Alkohol und andere potenzielle Suchtmittel. Da diese Güter nicht grundsätzlich vom Markt genommen werden, sollen durch passives Demarketing potenzielle Kunden abgeschreckt werden. Passives Demarketing wäre das eben vorgestellte Counter-Marketing von BRADLEY und BLYTHE. Beim *aktiven Demarketing* wird der gesamte Nachfragemarkt angesprochen, um die gesamte Nachfrage zu reduzieren, anstelle des Ausschlusses bestimmter Gruppen wie in der passiven Form. Nicht nur eine Reduzierung, sondern die ganzheitliche Produkteinstellung, fällt in die Kategorie des *kompletten Demarketings*. Dieses kann entweder vorgeschrieben sein durch staatliche Verordnungen oder freiwillig durch die Unternehmen forciert werden.<sup>76</sup> Es ist vergleichbar mit dem General Demarketing nach KOTLER und LEVY.

Im Jahr 2008 leiteten MEDWAY und WARNABY in ihrem publizierten Artikel Demarketing-Arten auf den Tourismussektor ab.<sup>77</sup> Diese beinhalten sowohl Elemente nach KOTLER und LEVY (selective, general) als auch Grundgedanken nach LEPISTO (passiv). Das *selective passive place demarketing* umfasst die Segmentierung und die Positionierungsstrategien mit dem Ziel, bestimmte Zielmärkte anzusprechen und andere zu meiden. Das *general passive place demarketing* meint die moderate Steuerung der Nachfrageseite zum Schutz der Ressourcennachhaltigkeit bei übermäßiger Nachfrage. Wenn Orte ständig dauerhaftem Schaden ausgesetzt sind und dadurch vorübergehend geschlossen werden, wird dies *places in crisis demarketing* bezeichnet. Die letzte Art ist das *informative demarketing*. Hier werden die Besucher über die Risiken, die ihr Aufenthalt für den Ort mit sich bringt, aufgeklärt.<sup>78</sup>

## 2.5 Der Demarketing-Prozess (Vier-Phasen-Modell)

Adaptiert aus der Wissenschaftsdisziplin der Sozialpsychologie gibt es bereits Modelle zur Trennung von Beziehungen zwischen Personen, die in der Regel vier Phasen umfassen. Diese Modelle lassen sich auch auf zweckgebundene Wirtschaftsbeziehungen

---

<sup>75</sup> Vgl. Schubert & Uhrich, 2018, S. 317-318.

<sup>76</sup> Vgl. Quiñones Cintrón, von Hack, Pérez Rivera et al., 2017, pp. 87-88.

<sup>77</sup> Vgl. Medway & Warnaby, 2008, p. 641.

<sup>78</sup> Vgl. Quiñones Cintrón, von Hack, Pérez Rivera et al., 2017, p. 96.

zwischen Konsumenten und Produzenten anwenden.<sup>79</sup> Das Vier-Phasen-Modell des Demarketings wurde von BLÖMEKE und CLEMENT vor zehn Jahren entwickelt und bezieht sich auf die Form des selektiven Demarketings.

Wie die nachstehende Tabelle verdeutlicht, begründen sich die Ursachen für eine Trennung des Produzenten von unprofitablen oder unerwünschten Kunden unternehmensbedingt, kundenbedingt und/oder aufgrund von Umweltfaktoren.

Tabelle 1. Beendigungsursachen der Anbieter-Kunden-Beziehung

Unternehmen	Kunden	Umwelt
strategische Überlegungen	Zahlungsunwilligkeit	Fachkräftemangel
Führungswechsel	Zahlungsunfähigkeit	Ressourcenknappheit
Umorientierung/ Neuausrichtung	geringe Leistungsbeanspruchung/ Kaufvolumen	sich ändernde gesetzliche Vorgaben
Zu heterogener Kundenbestand	erhöhte Leistungsbeanspruchung/ Kaufvolumen	juristische Urteile
unkontrolliertes Massenmarketing	veränderte Kundenbedürfnisse	
Insolvenzgefahr	Reklamationsquote	
	sonstiges Fehlverhalten	

Eigene Darstellung und Ergänzung in Anlehnung an Mai, Hoffmann & Schmidt, 2014, S. 307-308.

Das Identifizieren der Ursache(n) der Unprofitabilität bildet die Vorstufe des Vier-Phasen-Modells (vgl. Abbildung 1). Auf Unternehmensseite können Überlegungen zur Änderung des Produktportfolios bzw. strategischer Ziele oder Personalwechsel, der auch zu einer strategischen Neuausrichtung beiträgt, dazu führen, sich von bestimmten Zielgruppen abzuwenden, weil deren Bedürfnisse nicht mehr gedeckt werden können oder sollen. Daneben bedingt ebenso eine zu große Konsumentenansprache und Zielgruppendefinition, mit dem Ziel jegliche Kunden anzunehmen, eine zu geringe individuelle und qualitative Ansprache und geht mit sinkender Profitabilität pro Abnehmer einher. Eine stetige Neukundenakquise und fehlendes Kundenbindungsmanagement bewirken quantitativ viele, in der Regel jedoch weniger wertvolle Abnehmer.<sup>80</sup> Aber auch Kunden selbst können dafür sorgen, dass sie aus Unternehmenssicht unerwünscht werden: Verweigerung der Bezahlung, eine geringe Bestellmenge oder aber die Häufigkeit der Reklamationen sowie Retouren wirken sich negativ aus. Die Veränderung von Bedürfnissen, einerseits verursacht durch den natürlichen Lebenszyklus, andererseits durch Trends und gesellschaftliche Entwicklungen hervorgerufen, kann ebenfalls dazu beitragen, dass Produkte für bestimmte Zielgruppen an Attraktivität verlieren und der Konsum sich wandelt. Preissensibilität, abnehmende Loyalität und höhere Ansprüche an

<sup>79</sup> Vgl. Mai, Hoffmann & Schmidt, 2014, S. 307.

<sup>80</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 812.

Produkte spiegeln beispielhaft die Veränderungen im Kundenverhalten wider.<sup>81</sup> Umwelteinflüsse können letzten Endes auch Auslöser für Demarketing sein. Hierunter fallen gesetzliche Vorgaben und Regelungen, wie zum Beispiel im Verbraucherschutz oder bei Anpassungen des Mindestalters, aber auch Marktveränderungen beispielsweise auf den Beschaffungsmärkten von Rohstoffen oder Human Resources. Urteile von gerichtlichen Instanzen können Unternehmen beeinflussen, den Zugang zu bestimmten Zielgruppen zu hemmen oder gar zu unterbinden.<sup>82</sup>

Wie der Abbildung 1 zu entnehmen ist, besteht der Kern des Vier-Phasen-Modells aus den Schritten (1) Analyse des Kundenstamms, (2) strategische Entscheidung über die Art der Trennung, (3) Bestimmung der operativen Umsetzung und im letzten Schritt (4) Trennung der Anbieter-Kunde-Beziehung. Dem Prozess vorgelagert ist die Identifikation der Trennungsgründe, auf welche in Tabelle 1 bereits eingegangen wurde. Nachgelagert schließen sich die Reaktionen des Kunden und die des Marktes an.

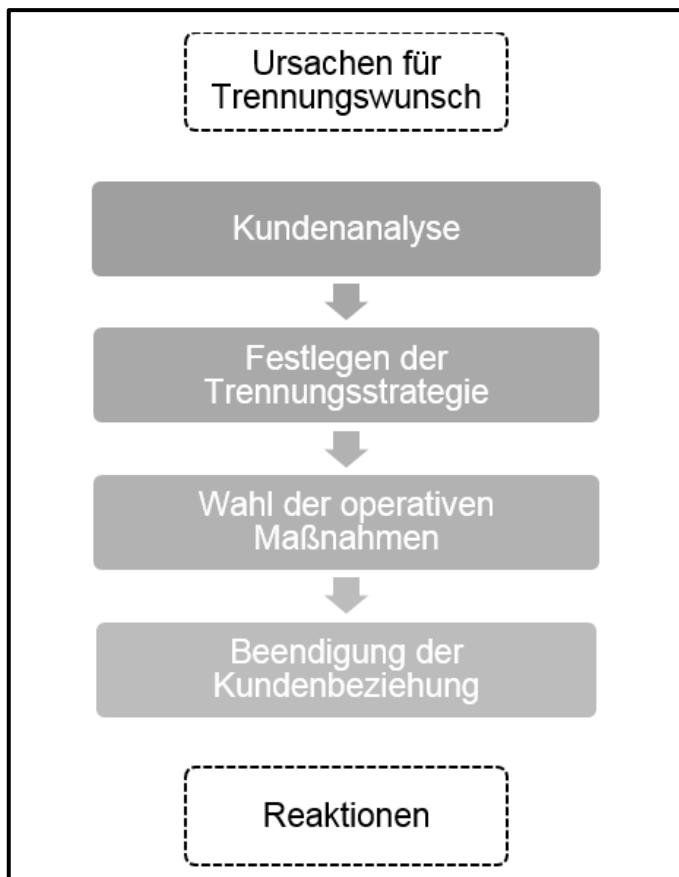


Abbildung 1. Schematische Darstellung des Demarketing-Prozesses

Eigene Darstellung in Anlehnung an Judt & Klausegger, 2015, S. 46 und Blömeke & Clement, 2009, S. 811.

### Analyse des Kundenstamms

Die erste Phase bildet die wertmäßige Analyse des Kundenstamms. Diese verfolgt das

<sup>81</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 813.

<sup>82</sup> Vgl. Mai, Hoffmann & Schmidt, 2014, S. 307-308.

Ziel, durch die Berechnung des Kundenwertes auf die Kundenbeziehung zu schließen und unerwünschte Konsumenten zu identifizieren. Und darüber hinaus jene Segmente zu clustern, deren Bedürfnisse und Erwartungen mit dem gegenwärtigen Produkt nicht befriedigt werden können.<sup>83</sup> Zur Kundenwertanalyse stehen diverse ein- und mehrdimensionale Instrumente zur Verfügung.<sup>84</sup> In die Analyse des Kundenwertes sollten qualitative, nicht-monetäre (Informationsfunktion, Imageauswirkung, Empfehlungsaktivitäten, Kooperationsbereitschaft), sowie quantitative und monetäre Kennzahlen (Gewinn, Umsatz, Deckungsbeitrag, Betreuungsaufwand, Bonität) einfließen.<sup>85</sup> Damit die Analyse dynamisch erfolgt, spielt die Ermittlung der *Customer Lifetime Value* eine wesentliche Rolle. Die Höhe dieser ist ein geeignetes Segmentierungskriterium.<sup>86</sup> In der Customer Lifetime Value werden alle direkten Kosten und Erlöse des Kunden erfasst. Bei einem Ergebnis unter Null sollte eine Entbindung anvisiert werden. Sofern der Wert größer Null ist, empfiehlt es sich die Kunden zu halten und zu binden. Probleme in der Berechnung des Customer Lifetime Value bestehen insofern, als das sich oftmals erst nach Vertragsabschluss eine Aussage zum Kunden treffen lässt. Daneben kann auch ein negativer Wert nicht ausschließen, dass sich das Kundenverhalten zukünftig ändert. Ferner spiegelt er auch keine Potenziale wider.<sup>87</sup> Wie bei allen Methoden gibt es auch hier Gegenargumente und nicht eindeutige Sicherheit in der Berechnung und Prognose. Eine ABC-Kundenanalyse eignet sich nur bedingt, da sie ausschließlich Umsatzkennziffern abbildet und die Kunden in umsatzstark (A), entwicklungsfähig (B) und schwach (C) typologisiert. Diese Kundenumsatzstrukturanalyse sollte daher nur in Verbindung mit einer zweiten qualitativen, nicht-statischen Bewertungsmethode in Betracht gezogen werden, um auch eine Aussage zum tatsächlichen Kundenwert treffen zu können. Nachdem die unprofitablen, unerwünschten Kunden(-segmente) ermittelt wurden und eine Trennung in Betracht gezogen wird, folgt die zweite Phase.

### **Entscheidung der Trennungsstrategie**

Bei der Wahl der Entbindungsstrategie existieren zwei Möglichkeiten. Die strategische Grundsatzentscheidung bestimmt sich nach dem Ausmaß der Leistungsausgrenzung und steht in Relation zu den anfangs aufgezeigten Beendigungsursachen. Die erste Möglichkeit bietet die Teilausgrenzung. Hier wird der Kunde vom Unternehmen weiterhin gehalten. Ihm werden jedoch nur noch bestimmte Leistungen offeriert und nicht mehr das volle Produktspektrum zugänglich gemacht.<sup>88</sup> Diese Teilausgrenzung kann aktiv oder passiv geschehen. Bei direkter Kündigung einiger Leistungen handelt es sich um

---

<sup>83</sup> Vgl. Sesale, Mase Tshaba, Matsose et al., 2017, p. 366.

<sup>84</sup> Vgl. Mai, Hoffmann & Schmidt, 2014, S. 308.

<sup>85</sup> Vgl. Vom Hofe, 2009, S. 57-58.

<sup>86</sup> Vgl. Blömeke, Clement & Simm, 2009, S. 89.

<sup>87</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 815-816.

<sup>88</sup> Vgl. Judt & Klausegger, 2015, S. 46.

ein aktives Ausgrenzen. Eine Verringerung des Angebotes ist dem Gegenüber das passive Vorgehen.<sup>89</sup> Anders verhält es sich bei der Totalausgrenzung. Letztere bedeutet den vollständigen Abbruch der Beziehung zwischen Kunde und Anbieter. Der Konsument wird von den kompletten Leistungen ausgrenzt und das Unternehmen unterhält keinerlei Beziehung über etwaige Marketingmaßnahmen mehr.<sup>90</sup> Die Festlegung der operativen Mittel schließt sich in der nächsten Phase an.

### **Bestimmung der operativen Umsetzung**

Um das strategische Ziel einer Teil- oder Totalausgrenzung zu erreichen, müssen, wie aus Abbildung 1 ersichtlich, operative Maßnahmen getroffen werden. Die Orientierung an den vier klassischen Ps des Marketingmix lässt sich leicht in den Demarketingmix umsetzen. In Hinblick auf die Produktpolitik können Produkteigenschaften entweder geändert bzw. angepasst (Differenzierung) oder ganz eliminiert werden, um die Nachfrage zu senken. Die unterschiedlichen Ausprägungen der Eliminierung reichen von reduzierter Produktbeschaffenheit, dem Anbieten von Substituten, der Einstellung von Produkten für bestimmte Zielgruppen, der Reduktion von Serviceleistungen bis hin zur vollständigen Produkteinstampfung. Die Maßnahmen führen dazu, dass der Konsum der Produkte von ungewollten Kunden infolgedessen von selbst zurückgeht, da der Konsument sich diskriminiert fühlt oder sein ursprüngliches Produkt nicht mehr wie bisher vorfindet.<sup>91</sup> Preispolitisch werden Kunden zum Abwandern bewegt, wenn eine Preisdiskriminierung entsteht, d. h. sich Zahlungsbedingungen verschlechtern, oder finanzielle Anreize – positiv wie negativ – gegeben werden.<sup>92</sup> Unter Preisdiskriminierung fallen z. B. Preiserhöhungen, Preisnachlässe in Form von Rabatten beim Erfüllen geforderter Bedingungen (Mindestumsatz, Zahlungsart etc.) und die Reduzierung der Auswahl an Zahlungsarten.<sup>93</sup> Je nachdem, welches Kundensegment abgegrenzt werden soll, schrecken subjektiv zu hoch empfundene Preise preissensible (Budget-)Kunden ab. Zu niedrig gesetzte Preise hingegen suggerieren ein weniger wertiges Produkt und grenzen somit Prestigekunden aus.<sup>94</sup> Positive monetäre Anreize, die zum Rückgang der Nachfrage führen sollen, sind geringe Wechsel-/Abwanderungskosten oder Abfindungskosten.<sup>95</sup> Dem stehen auf der Seite der negativen Anreize die Bepreisung vormals kostenloser Leistungen oder das Aufsetzen von Mindestbestellmengen gegenüber.<sup>96</sup> Die

---

<sup>89</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 817.

<sup>90</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 817.

<sup>91</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 818.

<sup>92</sup> Vgl. Mai, Hoffmann & Schmidt, 2014, S. 308.

<sup>93</sup> Vgl. Blömeke, Clement & Simm, 2009, S. 90.

<sup>94</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 819.

<sup>95</sup> Vgl. Mai, Hoffmann & Schmidt, 2014, S. 308.

<sup>96</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 819 & Mai, Hoffmann & Schmidt, 2014, S. 308.



Senkung der kommunikationspolitischen Maßnahmen ist der günstigste Weg beim Demarketing. Je weniger Werbung, desto weniger (Neu-)Kunden werden auf ein Produkt oder Unternehmen aufmerksam. Da diese Maßnahme jedoch wenig zwischen Kundensegmenten differenziert, ist eine Anpassung der Werbeaktionen eher ratsam, um die gewollten Kunden nicht auch unwissentlich auszuschließen. Direkt-Marketing kann hier gezielt die erwünschten Zielgruppen ansprechen. Die Anpassung der Häufigkeit und Reichweite der Kommunikationspolitik kann ebenso Effekte auf eine gezielte Ansprache haben. Über verschiedene Staffellungen im Kundenstatus (Kundenbindungsprogramme, Prämienprogramme) können auf zweierlei Wegen Demarketing-Ziele erzeugt werden.<sup>97</sup> Kunden im untersten Status, die meist unprofitabel sind, lösen sich entweder selbst vom Unternehmen oder verspüren den Anreiz, in den nächst höheren Status aufzusteigen und werden so rentabler für das Unternehmen. Die Erschwerung des Informationszugangs zu Produkten sowie die Werbeinhalte sind weitere kommunikationspolitische Möglichkeiten.<sup>98</sup> Im letzten Bereich, der Distributionspolitik, lassen sich über die Verringerung der Anzahl an Vertriebskanälen weniger Kunden erreichen. Die Ubiquität ist ein entscheidender Faktor, insbesondere wenn von einer Massenmarktbearbeitung auf eine selektive oder sogar exklusive Distribution umgestellt wird. Durch die Verringerung, bis hin zu nur einer Vertriebsstelle, kann so eine künstliche Verknappung des Angebotes erreicht werden.<sup>99</sup> Neben einem limitierten Zugang können, wie in der Preispolitik auch, Bedingungen an die Nutzung eines Vertriebsweges geknüpft sein (z. B. Mindestbestellmengen). Der Transfer unprofitabler Kunden zu Tochter- oder Kooperationsfirmen stellt ein weiteres Demarketing-Mittel in der Vertriebspolitik dar.<sup>100</sup>

Die Kombination der Instrumente des Marketingmix sollte anhand der gewählten Trennungsstrategie erfolgen. Im Optimalfall verlässt der Kunde von allein das Unternehmen und wird nicht zum negativen Multiplikator, der im schlechtesten Fall zu Imageproblemen führt.

### **Trennung der Anbieter-Kunden-Beziehung**

Nach der erfolgreichen Umsetzung operativer Maßnahmen schließt sich das Verlassen der unprofitablen Kundensegmente an. Es kommt zur Beendigung der wirtschaftlichen Beziehung beispielweise durch Kündigung der Verträge. Damit sind die vier Phasen des Demarketing-Prozesses abgeschlossen.

Vom Unternehmen wenig beeinflussbar bleiben die Reaktionen und Wahrnehmungen der Kunden sowie des Marktes, die sich häufig der Beendigung anschließen. Möglicherweise können Kunden, die nicht einvernehmlich das Unternehmen verlassen haben,

---

<sup>97</sup> Vgl. Blömeke, Clement & Simm, 2009, S. 90.

<sup>98</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 820.

<sup>99</sup> Vgl. Kreutzer, 2014, S. 314.

<sup>100</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 821.

sondern zu direkt ausgegrenzt wurden, den Trennungsgrund nicht nachvollziehen. Sie finden z. B. Preiserhöhungen nicht gerechtfertigt, fühlen sich schlecht behandelt und ihre Unzufriedenheit wächst.<sup>101</sup> Es kommt zu Beschwerden oder zu negativer Mundpropaganda. Reaktionen können indes auch positiver Natur sein, sofern sich der Kunde bei einer Auslagerung an ein Tochterunternehmen sogar besser bedient fühlt und dem alten Unternehmen dankbar für das Aufzeigen der Alternative ist. Zu den Reaktionen des Marktes zählt gleichzeitig das Verhalten der Wettbewerber. Diese können die operativen Maßnahmen als Benchmark ansehen, adaptieren und selbst eine neue Strategie implementieren. Auch im Falle einer Negativkommunikation unter Einbeziehung der Mitbewerber positionieren sich die Anbieter unterschiedlich (Low-Cost-Strategie) oder rechnen mit Gegenreaktionen.<sup>102</sup> Negative Mundpropaganda durch einzelne Kunden dehnt sich in einigen Fällen bis zur Medienberichterstattung aus, die für das Unternehmen zu schlechten Schlagzeilen und Imageschaden führt. Auch allgemein kann ein Ausschluss bestimmter Zielgruppen gesellschaftlich als unethisch und unakzeptabel aufgefasst werden, wenn nach Alter, Herkunft, Geschlecht oder Religion diskriminiert wird.<sup>103</sup>

## 2.6 Anwendungsfeld Tourismus (Destinationen)

Im Bereich Tourismus liegen die Hauptziele des Demarketings in der Schadensminimierung bei Individuen und der Natur bzw. den natürlichen Ressourcen, während im Konsumgütermarketing alle vier Hauptprinzipien nach KOTLER, auf die im Kapitel 2.2 eingegangen wurde, zur Anwendung kommen können.

Grob gefasst bezieht sich Demarketing im Tourismus innerhalb des Destinationskontexts darauf, sich vermehrt auf kleinere, ausgabenintensive Zielgruppen mit geringerer Auswirkung zu fokussieren und damit Qualitätstourismus zu etablieren, anstatt große Gruppen anzusprechen.<sup>104</sup>

Speziell im Tourismus lassen sich konkrete Gründe für das Demarketing und die Trennung von unerwünschten und/oder unprofitablen Kunden benennen. Die Tabelle 2 verdeutlicht sichtbar, dass sich die Hauptursachen für die Anwendung von Demarketing im Tourismus beim Schwerpunkt Umwelt bündeln.

---

<sup>101</sup> Vgl. Mai, Hoffmann & Schmidt, 2014, S. 309.

<sup>102</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 830.

<sup>103</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 831.

<sup>104</sup> Vgl. Milano, Cheer & Novelli, 2018 & Sesale, Mase Tshaba, Matsose et al., 2017, p. 365.

Tabelle 2. Beendigungsursachen der touristischen Anbieter-Kunden-Beziehung

Unternehmen	Kunden	Umwelt
<i>strategische Überlegungen</i>	kein Benehmen	Wasserknappheit
<i>Führungswechsel</i>	Regelwidersetzung	Versorgungsengpässe
<i>Umorientierung/ Neuausrichtung</i>	keine Anpassung an örtliche Sitten	Abfallentsorgungsprobleme
<i>zu heterogener Kundenbestand</i>	Lärmbelästigungen	Gentrifizierung
<i>unkontrolliertes Massenmarketing</i>	Schmutz	Wohnungsnot
<i>Insolvenzgefahr</i>	Besuchermenge	Preisanstieg
Nachhaltigkeitsstrategie	Rücksichtslosigkeit gegenüber Einwohnern	Einreisebestimmungen der Länder
	öffentliches Urinieren	Reisehinweise Auswärtiges Amt
		Änderung der Tourismusstrategie der Länder
		Ländersanktionen
		Umweltkatastrophen
		Terrorgefahr

Eigene Darstellung in Anlehnung an Mai, Hoffmann & Schmidt, 2014, S. 307-308.

Unternehmensbedingt gibt es keine großen Änderungen im Vergleich zur Tabelle 1. Konkrete Unternehmen sind in diesem Falle Reiseveranstalter, touristische Leistungserbringer und Destinationen. Bei allen können Auslöser (im allgemeinen Teil bereits aufgezählt) unkontrolliertes Massenmarketing, Neuausrichtungen etc. sein. Ergänzt wurde die Spalte durch Nachhaltigkeitsstrategien, die sich zwar unter dem Begriff strategische Überlegungen ansiedeln, jedoch im Tourismus vermehrt auftreten und aus diesem Grund explizit erwähnt werden sollten. Exemplarisch lässt sich unternehmensseitig für Destinationen hier die neue Tourismusstrategie Berlins nennen, die im vergangenen Jahr veröffentlicht wurde. Unter der Bezeichnung ‚Konzept für einen stadtverträglichen und nachhaltigen Berlin-Tourismus 2018+‘ wird ausdrücklich eine nachhaltige Ausrichtung des Tourismus in der deutschen Hauptstadt angestrebt.<sup>105</sup> Von Kunden-, bzw. im Tourismus von Besucher-/Touristenseite aus, ist das Verhalten häufig ein wesentlicher Beendigungsgrund für die Abkehr der Unternehmen von bestimmten Zielgruppen.<sup>106</sup> Partytouristen verursachen Schmutz, Lärm und Provokationen in den Zielgebieten. Unangebrachtes Verhalten führt zu unerwünschten Kunden. Hier ist weniger die Profitabilität ausschlaggebend. Erbeten sind hingegen Qualitätstouristen (Kultururlauber, Erholungssuchende), da diese auch in geringerer Menge für hohen Umsatz sorgen können. Kulturunterschiede und fehlendes interkulturelles Verständnis der Urlauber gegenüber der lokalen Bevölkerung in den Zielgebieten beeinflusst die

<sup>105</sup> Vgl. visitBerlin, 2017.

<sup>106</sup> Vgl. Mai, Hoffmann & Schmidt, 2014, S. 307.

Tourismusakzeptanz und kann für DMOs auch ein ausschlaggebender Faktor für Demarketing sein. So im Falle Kitzbühls, als eine 10-Prozent-Quote für russische Touristen im Gespräch war, weil die wachsende Anzahl von Gästen mit verhaltensauffälligem Benehmen die Hoteliers überbeanspruchte.<sup>107</sup> Ökologische und soziale Auswirkungen, aber auch politisch bedingte Maßnahmen, sind ausschlaggebend für den Einsatz von Demarketing. Die Umwelt zeigt Überlastungserscheinungen, wenn die Tragfähigkeitsgrenzen einer Destination überschritten sind. Parallel kann gesellschaftlicher Unmut über sinkende Lebensqualitäten ein weiterer Grund für Gegenmaßnahmen zur Eindämmung des Tourismus sein. Weniger durch die Gesellschaft, sondern durch den Staat, bedingen politische Entscheidungen über Sanktionen, Einreisebestimmungen oder Reisehinweise stark die Trennung einer Destination – gewollt oder ungewollt – von ihren Besuchern. Nicht zu unterschätzen sind Naturkatastrophen und wachsender Terror in Destinationen, der die Reiseveranstalter veranlasst, bestimmte Ziele zu eliminieren bzw. aus ihrer Angebotspalette zu nehmen.

### **Demarketing Arten**

Im Tourismus können verschiedene der im Abschnitt 2.4 benannten Demarketing-Arten genutzt werden, je nachdem welches Ziel verfolgt wird.

*General Demarketing* ist bei allgemeiner Übernutzung, die von der Schädigung bis zur Zerstörung der natürlichen und kulturellen Gegebenheiten innerhalb der Destination reicht, sinnvoll. Die Demarketing-Aktivitäten richten sich an den Massentourismus und zielen auf eine generelle Reduzierung von Gästen und Besuchern ab; unabhängig der Einkommensverhältnisse, Reisemotive etc. Hierunter fallen berühmte Sehenswürdigkeiten, Denkmäler oder auch Nationalparks und andere geschützte Gebiete, die maßlos Besucher anziehen.<sup>108</sup>

Primär *selektives Demarketing* wird implementiert, wenn bestimmte Gästesegmente exkludiert werden sollen. Unter der Vielzahl an Urlaubstypen richtet sich dieses häufig an Partytouristen, die ohne Hemmungen und Rücksichtnahme für Unbehagen bei der lokalen Bevölkerung sorgen. Ein weiteres Beispiel sind Adult-only-Hotelkonzepte.<sup>109</sup> Sie sprechen durch diverse Maßnahmen hauptsächlich die Zielgruppe der Paare und Ruhesuchenden an und vermeiden die Ansprache von Familien- oder Gruppenreisenden. Dieser einstige Nischenmarkt hat sich zum Erfolgsmodell entwickelt. Die Steuerung gelingt z. B. beim globalen Touristikkonzern TUI über das offerierte Unterhaltungsangebot (Sprachkurse, Wellness und Yoga anstatt Kinderclub) oder beim Reiseveranstalter Thomas Cook durch Design (Bohemian, Skandinavisch), welches gezielt

---

<sup>107</sup> Vgl. Frank, 2007, S. 9.

<sup>108</sup> Vgl. Schubert & Uhrich, 2018, S. 317.

<sup>109</sup> Hotels, die nur Gäste ab einer Mindestaltersgrenze aufnehmen (in der Regel ab 16 Jahren)

die erwünschte Zielgruppe anspricht.<sup>110</sup> Die steigende Nachfrage begründet den Erfolg. Die ständige Erweiterung und konsequente Selektion führt jedoch auf Seiten der Familien mit Kindern zu wachsendem Unmut und gesellschaftlichen Debatten.<sup>111</sup> In Bezug auf Destinations(de)marketing hat CLEMENTS bereits 1989 in seiner Case Study zu Zypern darauf hingewiesen, dass es essentiell ist, bestimmte Touristentypen auszugrenzen, damit die gewollten Tourismusströme nicht gefährdet werden.<sup>112</sup> Junge Budgetreisende zwischen 18 und 30 Jahren, die günstig buchen und zumeist ohne feste Unterkunftsreservierung anreisen, gelten als tendenziell eher unerwünscht, auch aufgrund ihrer Urlaubsaktivitäten. Ebenso wird die Aussage getroffen, dass sich die Wahrscheinlichkeit für Massentourismus mit geringerem Altersschnitt der Besucher erhöht. Festgemacht wurde die Segmentierung der gewünschten Touristen neben dem Alter zusätzlich an der finanziellen Situation: in der Tourismusstrategie galt es fortan die mittleren bis hohen Einkommensschichten verstärkt anzuwerben.<sup>113</sup>

*Synchromarketing*, dem wie bereits erwähnt im tertiären Sektor ein wichtiger Stellenwert zuteilwird, eröffnet dem Tourismus Chancen die saisonalen Schwankungen auszugleichen. Zahlreiche Sommerdestinationen sind nur halbjährig vollständig ausgelastet und in der zweiten Jahreshälfte ungenutzt. Sie unterliegen starker Saisonalität. Das hat Folgen für die Beschäftigung der Einheimischen. Es ist nicht möglich sie durchgehend anzustellen. Andererseits werden sie in Spitzenzeiten bzw. zur Hauptsaison komplett beansprucht und überbelastet. Viele Hotels setzen bereits Revenue- bzw. Airlines Yieldmanagement zur Steuerung des Ertrages ein – nachhaltig gesehen, kann dieses Ertragsmanagement auch im Demarketing bei Destinationen erfolgreich sein.

*Ostensible Demarketing* kann ebenfalls im Kontext der Destinationen Verwendung finden. Luxusreiseziele bedienen sich mehr oder weniger geplant dieser herbeigeführten Verknappung, um die Attraktivität und Zahlungsbereitschaft der Gäste zu erhöhen und ausschließlich exklusive Gäste willkommen zu heißen.<sup>114</sup> Die Verknappung kann durch eine begrenzte Bettenanzahl oder die Flughäufigkeit destinationsseitig gesteuert werden. Ein anderes Beispiel aus der Tourismusindustrie liefert die Online Travel Agency ‚Secret Escapes‘. Der Online-Reiseclub, der nach eigener Aussage Luxusunterkünfte der First-Class und Luxushotellerie sehr preisgünstig aufgrund von Restposten vermittelt, schafft es eine hohe Exklusivität zu erzeugen, indem die Einsicht in das Angebot nur durch eine Mitgliedschaft möglich ist. Auf der Internetpräsenz ist zur Erörterung der Arbeitsweise folgendes zu lesen: „Wir versprechen ihnen deshalb, dass wir ihre

---

<sup>110</sup> Vgl. Fauth, 2018, S. 18-19.

<sup>111</sup> Vgl. Gabler, 2016, S. 3.

<sup>112</sup> Vgl. Clements, 1989, p. 89.

<sup>113</sup> Clements, 1989, p. 90.

<sup>114</sup> Vgl. Schubert & Uhrich, 2018, S. 318.

Angebotspreise [die der Hotels und Reiseveranstalter] nur unseren Mitgliedern preisgeben, die sich bei uns anmelden.“<sup>115</sup> Die begrenzte Zugänglichkeit zum Portfolio in Verbindung mit den dazu sehr unterstreichenden TV-Werbekampagnen weckt bei potenziellen Kunden den Wunsch der Clubzugehörigkeit und ferner die Angst Schnäppchenangebote nicht zu erhalten. Auf diese Weise schafft es Secret Escapes die Nachfrage nach ihrem Produkt zu erhöhen.

Schlechte Werbekampagnen können unter den Bereich *Unintentional Demarketing* fallen. Wie beispielsweise die zweideutige Kampagne der Stadt Triberg im Schwarzwald oder das Pferdeapfel Logo Niedersachsens, die zu kontroversen, ungewollten Medienechos führten.<sup>116</sup> Jedoch ist außer der Resonanz und Medienaufmerksamkeit über die Kampagnen selbst, wenig über tatsächliche Besucherrückgänge bekannt. Teilweise kann in Folge der Diskussion über Kampagnen die erhöhte Medienaufmerksamkeit zu mehr Interesse an der Region führen.

### 3 Problem Overtourism

#### 3.1 Begriffsbestimmung

Das folgende Unterkapitel befasst sich mit der Bedeutung des Anglizismus *Overtourism* (synonym: overcrowded, overvisited). Derzeit existiert keine einheitliche und allgemeingültige Definition. Folglich ist der Begriff nicht klar abgegrenzt und wird inflationär in allen Zusammenhängen mit ‚zu vielen Touristen‘, ‚Besucherdruck‘ und ‚Überschreitung der Tragfähigkeitsgrenzen‘ benutzt.

Overtourism als Beschreibung eines touristischen Problems im Zusammenhang mit einer erhöhten Touristenanzahl war vor 2017 nahezu unbekannt.<sup>117</sup> In keinerlei Hinsicht bedeutet dies jedoch, dass das Dilemma vorher nicht vorhanden war. Letztlich wurde durch die Medien hier nur eine neue Bezeichnung eingeführt.

Bereits ab den 1960er Jahren wuchs das Wissen über negative Auswirkungen von Tourismus auf Destinationen. Damals hieß es schon, dass starke Konzentrationen von Besuchern das lokale Umfeld sowie die Bewohner schädigen. Ab den 1980ern erhielt der Begriff *Carrying Capacity* (zu Deutsch: Tragfähigkeits-/Belastungsgrenzen) Einzug in die Debatte. Ziel war es, eine konkrete Zahl zu nennen, bis zu welchem Punkt der Tourismus vertretbar ist.<sup>118</sup> Die Praktikabilität einer Berechnung der Tragfähigkeitsgrenze indes war und ist nach wie vor fraglich. Unabhängig von der touristischen Perspektive war ab der Jahrtausendwende die Übernutzung der natürlichen Ressourcen ein zentrales Thema. Erstmals auf Twitter erlangte das Hashtag #overtourism im Jahr 2012

---

<sup>115</sup> Secret Escapes, 2019.

<sup>116</sup> Vgl. Blum, 2016.

<sup>117</sup> Vgl. Kagermeier & Erdmenger, 2019, S. 65-66 & Koens, Postma & Papp, 2018, p. 4384.

<sup>118</sup> Vgl. Koens, Postma & Papp, 2018, p. 4384.

Einzug in die allgemeine Kommunikation.<sup>119</sup> Aus Spanien kommend, etablierte sich 2016 der Begriff *Tourismphobia*, der die öffentliche und medienwirksame Rebellion der Ängste von Einwohnern vor unkontrolliertem Tourismuswachstum beschrieb.<sup>120</sup> Eine der ersten Plattformen auf der das Schlagwort Overtourism auftauchte, war *Skift*<sup>121</sup>. Der Gründer und Geschäftsführer Rafat ALI brachte 2016 den Begriff in der Einleitung eines Artikels über die zukünftigen Herausforderungen des isländischen Tourismus hervor.<sup>122</sup> 2017 erlangte die Overtourism Diskussion ihren ersten Höhepunkt; unterstrichen durch die Verkündung des britischen Nachrichtenmagazins *The Telegraph* zum Wort des Jahres.<sup>123</sup> Vermehrt tritt seit 2018 auch der Neologismus *Trexit* in aktuellen wissenschaftlichen Publikationen hervor. Der Trexit Ansatz stammt von Anti-Tourismus Bewegungen und setzt sich aus den englischen Worten ‚exit‘ (Ausstieg, Austritt, Ende, Verlassen) und ‚tourism‘ zusammen.<sup>124</sup> Dieser umschreibt die Weiterführung von Overtourism in Form von Maßnahmen, die Touristen gänzlich vom Besuch der Destination abhalten.<sup>125</sup> Es ist sozusagen die Durchsetzung eines Zugangsverbotes, welches temporär ausgesprochen wird.<sup>126</sup> Trexit ist gleichzusetzen mit einem sofortigen Stopp sämtlichen Tourismus in einer radikalen Umsetzung des General Demarketing. Wirtschaftlich betrachtet ist es eine schädliche Lösung für alle Stakeholder; ökologisch gesehen ein schneller Ausweg, um weiteren Schaden abzuwenden.

Der Annäherung an eine begriffliche Bestimmung des Schlagworts dienen im Folgenden einige Definitionen.

- Overtourism geht über den Begriff Massentourismus hinaus. Letzterer ist kleiner gefasst und damit nicht zwangsläufig in Verbindung zu bringen mit negativen Auswirkungen auf die Bevölkerung und Umwelt.<sup>127</sup> Overtourism umfasst weit mehr und nimmt eine höhere Stufe ein.
- Prägnant zusammengefasst ist Overtourism der „übermäßige negative Einfluss des Tourismus auf die gastgebenden Gemeinschaften und/oder der natürlichen Umwelt.“<sup>128</sup>
- ALI beschrieb Overtourism als „neues Konstrukt, das die potenziellen Gefahren beliebter Destinationen weltweit beleuchtet, weil dynamische Kräfte eines

---

<sup>119</sup> Vgl. Goodwin, 2017, p. 1.

<sup>120</sup> Vgl. Koens, Postma & Papp, 2018, p. 4384.

<sup>121</sup> Online-Plattform, die touristische Nachrichten, Forschung, Konferenzen und Marketingdienste vereint.

<sup>122</sup> Vgl. Ali & Sheivachman, 2016.

<sup>123</sup> Vgl. Ali, 2018.

<sup>124</sup> Vgl. Séraphin, Sheeran & Pilato, 2018, p. 374.

<sup>125</sup> Vgl. Séraphin, Zaman, Olver et al., 2019, p. 1.

<sup>126</sup> Vgl. Séraphin, Sheeran & Pilato, 2018, p. 374.

<sup>127</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 263.

<sup>128</sup> Koens, Postma & Papp, 2018, p. 4384.

starken Tourismus unvermeidbare negative Folgen mit sich bringen, wenn sie nicht gut gemanagt werden.“<sup>129</sup> Diese Definition ist recht grob und unspezifisch gefasst ohne konkrete Benennung der Verursacher. Das Problem der Touristenmassen oder Überfüllung als einer der primären Gründe wird nicht angesprochen. Trotzdem scheint diese Definition sehr geeignet, da der Tourismus nicht pauschal verurteilt wird, sondern stattdessen allgemein von dynamischen Kräften die Rede ist. Overtourism nimmt hiernach die Funktion eines Warnsystems ein.

- In der Tourismussoziologie wird der Begriff interpretiert als „[...] Diskussion über die Überfüllung von Orten, insbesondere Städten wie Amsterdam, Barcelona, Berlin und Lissabon [...]“.<sup>130</sup>
- Für den internationalen Nachhaltigkeitsexperten Harold GOODWIN stellt Overtourism das Gegenteil zu nachhaltigem Tourismus dar. Nach seiner Überzeugung meint Overtourism „[...] Destinationen, wo Gastgeber oder Gäste, Einheimische oder Besucher empfinden, dass die Menge an Touristen zu viel ist und sich die Lebensqualität in der Umgebung oder die Besuchserfahrungen dadurch inakzeptabel verschlechtert haben.“<sup>131</sup> Diesen Abwärtstrend nehmen beide Seiten parallel wahr und widersetzen sich diesem.<sup>132</sup>
- Die UNWTO definiert Overtourism in enger Anlehnung an GOODWINs Formulierung detaillierter mit den „Auswirkungen des Tourismus auf eine Destination oder Teile von ihr, der die wahrgenommene Lebensqualität der Einwohner und/oder die Qualität der Besucher übermäßig beeinflusst.“<sup>133</sup> Wobei der Fokus bei dieser Definition auf der subjektiven Empfindung liegt. Dies wiederum verkompliziert eine objektive Feststellung, ob das Problem bereits vorhanden ist oder nicht, da Personen unterschiedliche Toleranzgrenzen besitzen. Als Folge dessen wäre die Berechnung einer Tragfähigkeitsgrenze unter dieser Definition unmöglich.

Unter einer Tragfähigkeitsgrenze wird „[...] die maximale Personenzahl gefasst, die sich in einer Destination zur gleichen Zeit aufhält ohne, dass es zu einer Zerstörung der physischen, ökonomischen und soziokulturellen Umwelt oder einem nicht unakzeptablen Einbruch der Besucherqualität kommt.“<sup>134</sup> Somit bildet Massentourismus in Verbindung mit der Überschreitung der Tragfähigkeitsgrenzen das Grundgerüst bzw. die Formel für

---

<sup>129</sup> Ali & Sheivachman, 2016.

<sup>130</sup> Heuwinkel, 2019, S. 173.

<sup>131</sup> Goodwin, 2017, p. 1.

<sup>132</sup> Vgl. Goodwin, 2017, p. 1.

<sup>133</sup> UNWTO, 2018, p. 6.

<sup>134</sup> UNWTO, 2018, p. 5.



Overtourism. In der Literatur kommen fünf verschiedene Arten der touristischen Tragfähigkeitsgrenzen vor. (1) Die physische Tragfähigkeitsgrenze fasst Attraktionen und Infrastruktur, die nur eine begrenzte Anzahl von Besuchern aufgrund der Platzkapazitäten aufnehmen können. Bei historischen Bauwerken bemisst sich die physische Tragfähigkeit anhand der Sicherheit, die nur bis zu einer bestimmten Personenzahl gewährleistet werden kann. (2) Die ökonomische Tragfähigkeitsgrenze geht bis zum maximalen Nutzungsgrad, ab dem nützliche lokale, wirtschaftliche Aktivitäten verdrängt werden. (3) Eine Destination sollte nur so viel Tourismus aufnehmen, bevor die einheimische Gemeinde eine verschlechterte Lebensqualität verspürt – dies ist die Definition für soziale Tragfähigkeit. (4) Die perzeptive Tragfähigkeitsgrenze beschreibt die Besucherzahl, die begrüßt werden kann, bevor es zu einer abnehmenden Qualität der Besuchserfahrung kommt. (5) Die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeitsgrenze ist erreicht, wenn das Management (DMO, Stadtverwaltung etc.) die touristischen Ressourcen nicht mehr ausreichend vor der Überbeanspruchung schützen kann.<sup>135</sup> Das heißt, dass bereits alle anderen Tragfähigkeitsgrenzen überschritten sein können, es aber dennoch nicht zu einer starken Beeinträchtigung (Overtourism) für alle Beteiligten kam, weil das Management in der Destination effektiv arbeitete.

Nationale und internationale Tourismusforscher vertreten teils ähnliche Auffassungen und Erklärungen zum Thema Overtourism. So äußert sich Professor Jürgen SCHMUDE über den Treiber des Problems, dass sich zwar internationale Ankünfte verdoppeln, nicht aber die Zahl an Destinationen. Es entstehen kaum neue, zuvor unentdeckte Reiseziele, mit der Folge, dass sich die Reisenden auf die vorhandenen Gebiete konzentrieren und es deswegen dort eng wird. SCHMUDE ist ebenfalls der Auffassung, dass es eine Tragfähigkeitsgrenze gebe, nicht jedoch eine pauschale Berechnung dieser. Seine Begründung: Overtourism tritt nicht konstant und flächendeckend auf, sondern saisonal oder temporär.<sup>136</sup> Für Professor Torsten KIRSTGES ist Overtourism keine neue Erscheinung. Das Problem gibt es seit mehr als 20 Jahren. In boomenden Städten kommt man an seine Kapazitätsgrenzen, so der Tourismusexperte. Signale dafür seien Menschenmengen, Preiserhöhungen, ungewünschtes Verhalten, Enge, Lärm usw. Aufgrund der Reisefreiheit verreisen die Menschen dorthin, wo es ihnen gefällt. Da die Allgemeinheit eine ähnliche Definition von schönen Urlaubsorten hat, konzentrieren sich die Besucher genau dort und es kommt zu massenhaften Ankünften. Wie auch schon SCHMUDE, ist KIRSTGES der Meinung, dass die Touristenzahl bis zu einer kritischen Schwelle positiv ist.<sup>137</sup> Der Tourismusforscher Professor Harald PECHLANER vertritt wie

---

<sup>135</sup> Vgl. Soliman, 2019, p. 3.

<sup>136</sup> Vgl. Liermann, 2018, S. 11.

<sup>137</sup> Vgl. Laage, 2018.

seine Kollegen die Position, dass es sich um kein neues Phänomen handelt. Für ihn ist Overtourism ebenso wenig mit Massentourismus zu vergleichen. Übereinstimmend mit SCHMUDE führt PECHLANER an, dass Overtourism nicht städteübergreifend sei und es kein Patentrezept zur Problemlösung gebe. Ferner ist PECHLANER der Meinung, dass Overtourism nicht einzig und allein dem Tourismus zuzuschreiben ist. Die normale städtische Entwicklung mit steigenden Einwohner- und Pendlerzahlen trage eine Mitverantwortung.<sup>138</sup> Der Österreicher Oswin MAURER ist der Auffassung, dass der Übertourismus nicht messbar ist und ausschließlich auf Empfindungen beruht.<sup>139</sup> Das Phänomen ist also nur subjektiv feststellbar. Zurückkommend auf die Meinung von Harold GOODWIN, ist Overtourism ein schnell gewachsenes Konzept. Sozusagen ein Label bzw. eine Bezeichnung, unter dem die Bedenken der Besucher und Einheimischen über zu viel Tourismus jetzt eine Stimme bekommen. Viele Destinationen identifizieren sich nun damit, dass sie Overtourism, mehr oder weniger stark entwickelt, erleben. Überfüllung ist für ihn nicht nur eine Folge des Tourismus, sondern auch vom fehlenden Ausbau der Infrastruktur vor Ort.<sup>140</sup> Overtourism meint im Wesentlichen einen aus dem Gleichgewicht geratenen Tourismus, der gekennzeichnet ist durch massenhaftes Touristenaufkommen an einem Ort und der oft daraus resultierenden Umgestaltung als auch Verdrängung Einheimischer aus ihrem Lebensraum durch die Besucher (z. B. durch Airbnb und Ferienwohnungen usw.).<sup>141</sup>

Zusammenfassend ist Overtourism also ein Sammelbegriff für negative Kritik am unkontrollierten Tourismus mit der dazugehörenden Kommunikation darüber. Der Term beschreibt eine empfundene Imbalance zwischen Tourismus als Wirtschaftsfaktor und lebenswertem sozialen und ökologischen Umfeld für die Einwohner einer Destination. Für beide betroffenen Seiten, Reisende als auch Einheimische, äußert sich dieses Ungleichgewicht in der Übernutzung der Ressourcen und in negativen Eindrücken. Für die Destination ist dies ein Alarmsignal. Overtourism ist keine Neuheit und nicht allein durch den Tourismus verursacht. Es ist vielmehr eine Querschnittsherausforderung, die eng gekoppelt ist mit der Stadt- bzw. Regionalentwicklung. Auf Destinationen zugeschnittene innovative Lösungen sind gefordert, damit das Reiseziel im Destinationslebenszyklus statt des endgültigen Abschwungs einen Relaunch erlebt.

### 3.2 Entstehungsursachen

Grundlegende Auslöser des Overtourism lassen sich größtenteils in den allgemeinen Wachstumsmotoren des internationalen Tourismus finden. Viele verschiedene Faktoren

---

<sup>138</sup> Vgl. Pechlaner, 2019.

<sup>139</sup> Vgl. Sorg, 2018, S. 10.

<sup>140</sup> Vgl. Goodwin, 2017, pp. 1, 15 & Koens, Postma & Papp, 2018, p. 4384.

<sup>141</sup> Vgl. Heuwinkel, 2019, S. 119, 173.

und Reisetrends wirken auf den Zustrom von Touristen in urbane und anderen Destinationen ein. Im Verlauf dieser Arbeit kann allerdings nur ein Auszug aktuell relevanter Faktoren betrachtet werden, die vom florierenden Tourismus zum Overtourism in europäischen Städten führ(t)en.

Auf der übergeordneten Makroebene findet der Overtourism in Städten durch gesellschaftliche, technologische und wirtschaftliche Entwicklungen seinen Ursprung.

Mitverantwortlich für das Problem der Überfüllung ist die global kontinuierlich steigende *Reiseintensität*. Mehr Menschen als je zuvor bereisen den Planeten und die Entwicklung (vgl. Abbildung 2) zeigt keine Abnahme oder Veränderung der Tendenz.

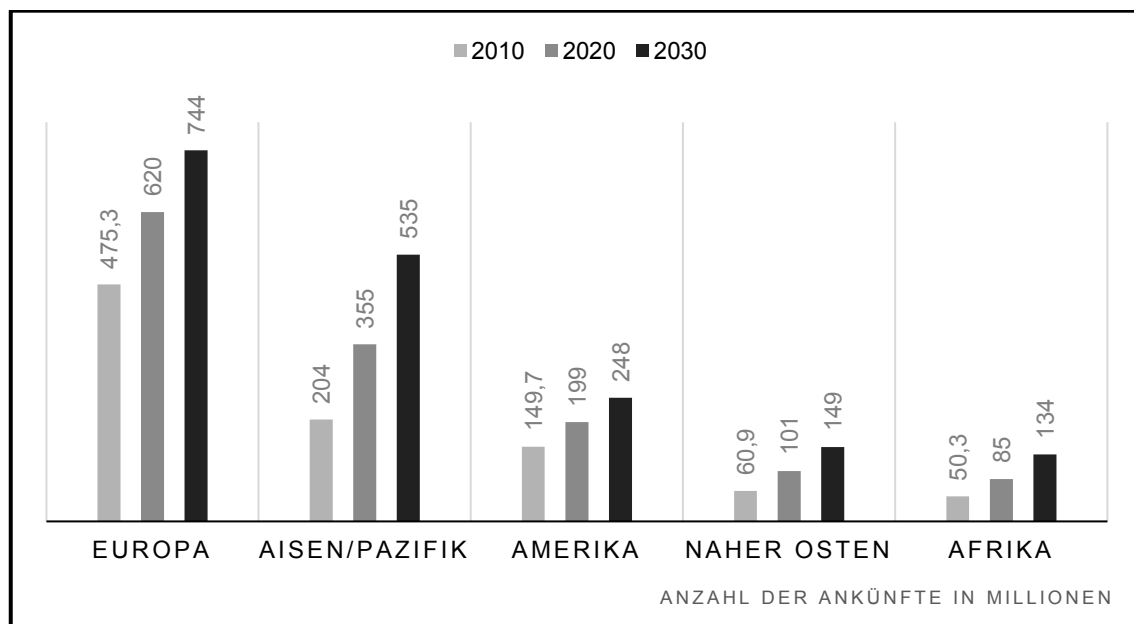


Abbildung 2. Prognostizierte Anzahl der Ankünfte internationaler Touristen weltweit von 2010 bis 2030

Eigene Darstellung nach UNWTO, 2016, p. 15.

Laut dem World Tourism Barometer der World Tourism Organisation stieg die Zahl internationaler Touristenankünfte von 2017 zu 2018 um 6 % auf 1,4 Milliarden und ist damit in Folge das zweitstärkste Wachstum seit 2010. Auch für das kommende Jahr wird ein Wachstum von 3 bis 4 % prognostiziert.<sup>142</sup> Bis 2030 ist mit zwei Milliarden Reisenden per annum zu rechnen.<sup>143</sup> Die wachsende Reiseintensität ist bedingt durch allgemeines wirtschaftliches Wachstum, das zu erhöhten Einkommen und Lebensstandards in vielen Ländern der Erde führt.<sup>144</sup> Der gestiegene Wohlstand ist eng verbunden mit erhöhten Außer-Haus-Ausgaben, bei denen sich die Leute auch immer mehr für Wochenendtrips quer durch Europa entscheiden.<sup>145</sup> Gefördert worden ist die Reiseintensität daneben auch durch ein steigendes Bildungslevel und dem Interesse an anderen Ländern, sowie

<sup>142</sup> Vgl. UNWTO, 2019a, p. 1.

<sup>143</sup> Vgl. Kiani-Kress & Ter Haseborg, 2018, S. 16.

<sup>144</sup> Vgl. Steinecke, 2014, S. 39.

<sup>145</sup> Vgl. UNWTO, 2017, p. 45.

dem Wunsch erlernte kulturelle und sprachliche Kompetenzen anzuwenden.<sup>146</sup> Kulturelle Hotspots, Museen oder Welterbestätten, die mit wachsendem Bildungsstand an Interesse gewinnen, finden sich in der Regel in Städten.<sup>147</sup> Dies bestätigt der Andrang in historisch bedeutenden Städten wie Paris, Florenz, Rom etc.

*Kreuzfahrttourismus* hat sich in diesem Jahrtausend rasant entwickelt und ist ein wichtiger Mitverursacher von Overtourism in Städten in Küstennähe oder mit Hafen. Global gesehen stiegen die Passagierzahlen überproportional an. In Deutschland und Europa betrug das Wachstum etwa 3 %; global gesehen sogar 6,7 %. Insgesamt 28,52 Millionen Passagiere wurden weltweit im Jahr 2018 auf Kreuzfahrtschiffen registriert.<sup>148</sup> Hochseekreuzfahrtschiffe setzen in kurzer Zeit eine große Menge an Touristen in einer Stadt ab. Megaliner besitzen eine Kapazität von durchschnittlich 5000 Menschen.<sup>149</sup> Dieselbe Anzahl strömt für einen Tag in eine Stadt, ohne viel Geld vor Ort zu lassen, da Unterkunft und Verpflegung meist durch das Schiff vorgehalten werden. Demnach beteiligen sich Kreuzfahrttouristen kaum an der lokalen Wertschöpfung und wirtschaftliche Effekte bleiben durch sie aus.<sup>150</sup> Die Tagestouristen beanspruchen die Infrastruktur in den Destinationen, ohne entscheidend zum Erhalt beizutragen.

Neue Touristengruppen, allen voran die *aufkommende Mittelschicht* in asiatischen Schwellenländern, treiben die Touristenzahlen weiter in die Höhe. Während bis zum Jahr 2000 primär Bürger westlicher Staaten reisten, treten nun jährlich neue Kunden einer sich kontinuierlich ausweitenden Mittelschicht aus den Schwellenländern in den Reise-markt ein.<sup>151</sup> China und Indien sind die Zukunfts- bzw. Wachstumsmärkte für den globalen Tourismus. Chinesen unternahmen im Jahr 2000 10,5 Millionen Überseereisen – während 2017 die Zahl bei 145 Millionen lag mit einem Plus von 1380 %. Insbesondere Europa ist ein beliebtes Reiseziel von chinesischen Urlaubern.<sup>152</sup> Indien und China zusammen werden zwischen 2015 und 2025 rund 900 Millionen Menschen in die Mittel- und Oberschicht ‚entlassen‘.<sup>153</sup> Diese Zielgruppe charakterisiert sich durch eine kurze Aufenthaltsdauer von maximal drei bis vier Tagen, und eine hohe Ausgabefreudigkeit.<sup>154</sup> Die zunehmende *Popularität von Onlineunterkunftsplattformen* (z. B. booking.com, Airbnb) trägt zu einer bequemen und unkomplizierten Buchung bei, die schnell von

---

<sup>146</sup> Vgl. Bieger & Beritelli, 2013, S. 4.

<sup>147</sup> Vgl. UNWTO, 2018, p. 46.

<sup>148</sup> Vgl. CLIA Germany, 2019.

<sup>149</sup> Vgl. Peeters, Gössling, Klijs et al., 2018, p. 66.

<sup>150</sup> Vgl. Responsible Travel, 2018, 16:18’.

<sup>151</sup> Vgl. UNWTO, 2018, p. 44.

<sup>152</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 9.

<sup>153</sup> Vgl. McKinsey & Company & World Travel & Tourism Council, 2017, p. 14.

<sup>154</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 10.

zu Hause in wenigen Minuten erledigt werden kann.<sup>155</sup> Bereits zwei Drittel der Freizeitreisenden nutzen Online-Angebote.<sup>156</sup> Besonders beliebt sind das Wohnen in der Nachbarschaft in *privat vermieteten Zimmern, Apartments* und Wohnungen. Hier erfährt der Besucher authentischere Erlebnisse als beispielsweise in Hotels. Die Gefahr bei dieser Übernachtungsform besteht jedoch bei vielen von Overtourism betroffenen Städten in erhöhten Mietpreisen und schlussendlich der Verdrängung der Anwohner in für sie bezahlbare Vororte.<sup>157</sup> Als weit verbreiteter Grund dafür gilt: „[...] Touristen bringen Investoren mehr Rendite als Mieter.“<sup>158</sup> Touristische Aktivitäten vermischen sich mehr mit dem lokalen Leben. Der Lebensraum wird zur Destination und Besucher werden zu Nachbarn.

Auf der anderen Seite gilt „ungebremsster *Hotelbau-Boom*“ ebenfalls als ein Einflussfaktor, der Overtourism begünstigt.<sup>159</sup> Mehr Hotels können noch mehr Gäste beherbergen. Die dafür benötigten Flächen stehen dann nicht mehr als Parkanlagen oder sonstige Einrichtungen für die Nutzung von Einheimischen zur Verfügung. Noch übernachten 70 % aller Städtereisenden in Hotels.<sup>160</sup> Diese Tatsache spornt Investoren an, weiterhin neue Häuser in Städten zu errichten. Lokale Behörden regulieren den Bau neuer Hotels zu wenig.<sup>161</sup> Zudem wollen sie internationale Hotelketten, die oft bereits Schwester-Häuser in den jeweiligen Orten haben, nicht abweisen.

Immer mehr Reiseerfahrungen werden über *neue Medien* und *Social-Media-Kanäle* geteilt und einem großen Publikum zur Verfügung gestellt. So wird indirekt persönliche Destinationswerbung betrieben, die bei den Followern den Wunsch oder ein Verlangen wecken kann, diesen Ort ebenfalls aufzusuchen.<sup>162</sup> Die Promotion einer Destination kann ungewollt zu höherer Beliebtheit eines Ortes führen, speziell wenn diese durch bekannte Personen (Influencer) erfolgt.<sup>163</sup> Informationen werden durch Reiseblogs und Bewertungsportale für jeden offen zugänglich. Die Nutzung von Social Media im privaten Kontext stellt, neben den herkömmlichen Marketingkanälen, eine nicht vollständig kalkulierbare Variante dar. Sie wirkt oftmals zusätzlich zu den von der DMO geplanten Maßnahmen und führt so zu noch mehr Zustrom von Touristen.

*Low-Cost-Carrier* sind ein entscheidender Push-Faktor von Overtourism.<sup>164</sup> Durch Fluggesellschaften wie EasyJet und Ryanair hat sich der Wettbewerbsdruck in der

---

<sup>155</sup> Vgl. Koens, Postma & Papp, 2019, p. 4384 & Bock, 2015, p. 20.

<sup>156</sup> Vgl. McKinsey & Company & World Travel & Tourism Council, 2017, p. 15.

<sup>157</sup> Vgl. Heuwinkel, 2019, S. 173 & Responsible Travel, 2018, 16:35'.

<sup>158</sup> Kiani-Kress & Ter Haseborg, 2018, S. 16.

<sup>159</sup> Zwink, 2018, S. 8.

<sup>160</sup> Vgl. Messe Berlin, 2019, p. 6.

<sup>161</sup> Vgl. Kiani-Kress & Ter Haseborg, 2018, S. 17.

<sup>162</sup> Vgl. Responsible Travel, 2018, 15:29'.

<sup>163</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 14.

<sup>164</sup> Vgl. Steinecke, 2014, S. 45.

europäischen Airline-Branche verstärkt. Auf internationaler Ebene wuchsen die Low-Cost-Carrier überwiegend noch stärker als auf dem europäischen Markt. Das folgende Balkendiagramm verdeutlicht die enorme Expansion der Niedrigpreis-Airlines in den vergangenen zehn Jahren im Vergleich zum regionalen Branchenwachstum. Während in Europa das Sektorwachstum 2 bis 3 % betrug, erlangte das Low-Cost-Carrier-Wachstum einen mehr als doppelt so großen Anstieg von 7 bis 8 %. Abgesehen von Europa ist diese Entwicklung weltweit auszumachen. Die größten Wachstumsmärkte lagen in Mittel- und Südamerika mit über 35 % bzw. 40 %.

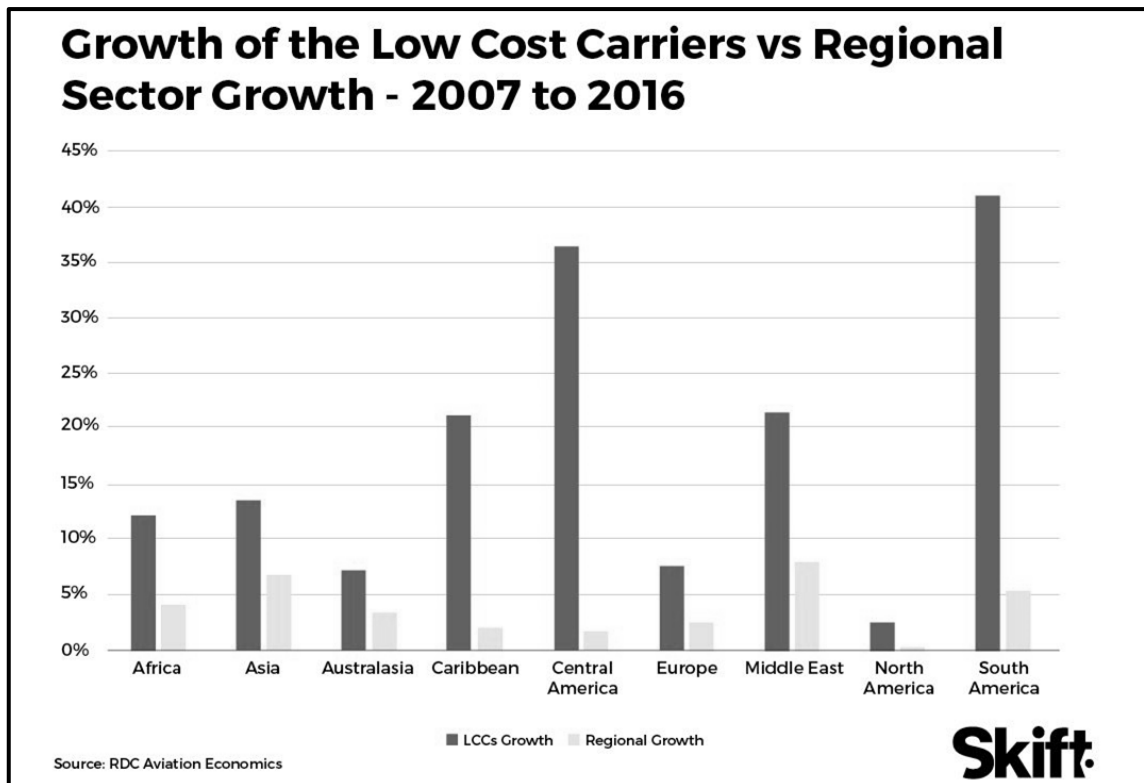


Abbildung 3. Vergleich des Wachstums von Low-Cost-Carriern gegenüber dem regionalen Branchenwachstum

Quelle: Sheivachman, 2017.

Einfacher zugängliches Reisen durch günstige Flugangebote und eine hohe Flugfrequenz an viele Orte bewirken das steigende Reiseaufkommen. Aufgrund der gesunkenen Reisekosten können auch Geringverdiener und junge Leute häufigere Ortswechsel mit dem Flugzeug bestreiten.<sup>165</sup> Da die soeben genannten Low-Cost-Carrier nur im interregionalen Raum auf Kurz- und Mittelstrecken fliegen, unterstützen sie so den europäischen Städtetourismus und die *Tendenz zu mehr Kurztrips* enorm. Die Bevölkerung verreist mittlerweile bevorzugt häufiger und kürzer, als sich nur auf eine Urlaubsreise pro Jahr zu beschränken.<sup>166</sup>

<sup>165</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, pp. 8-9.

<sup>166</sup> Vgl. Bock, 2015, p. 20.

Auf der Mikroebene beeinflusst die Stadt selbst als Standort, mit ihren spezifischen Besonderheiten gegenüber anderen Destinationen, maßgeblich den Overtourism.

Die ungebrochene Bedeutung und *Beliebtheit von Städtereisen* ist einer der Trends unter den Urlaubsarten. Inzwischen übersteigt der Städtetourismus den nationalen Tourismus gemessen an den Übernachtungszahlen.<sup>167</sup> International betrachtet sind Städtereisen das schnellst wachsende Freizeitreisesegment und haben zwischen den Jahren 2007 und 2017 um ein Vierfaches zugenommen. Der *World Travel Trends Report* verzeichnete daneben für das Jahr 2017 190 Millionen durchgeführte internationale Städtereisen.<sup>168</sup> Knapp die Hälfte (45 %) der 1,4 Milliarden internationalen Touristen reisten 2018, um Städte zu besichtigen.<sup>169</sup> Von 2016 zu 2017 stiegen Städtetrips um 18 % an, während der klassische Badeurlaub nur um die Hälfte wuchs.<sup>170</sup>

Die *Attraktionen* haben einen großen Einfluss bei der Wahl eines Urlaubsziels und helfen unter der Vielzahl an möglichen Destinationen, sich zu orientieren. Sie sind hauptsächlich mitverantwortlich für die Attraktivität der Destination.<sup>171</sup> Je mehr Attraktionen eine Destination vorzuweisen hat, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit mehr Touristen anzuziehen.

Overtourism betrifft bekanntermaßen oft Städte. Die Gründe liegen zum einen in der *Vielzahl von Einrichtungen und Möglichkeiten*, die eine Stadt gegenüber einer ländlichen Destination bietet. Hierzu zählt einerseits eine große Auswahl unterschiedlichster Beherbergungseinrichtungen, bei denen für verschiedene Gästesegmente finanziell eine Übernachtungsmöglichkeit gegeben ist. Andererseits sind ein gut ausgebautes öffentliches Verkehrsnetz, Infrastruktur im Allgemeinen, Museen, Einrichtungen und Attraktionen, die ursprünglich allein für die ortsansässige Bevölkerung vorgesehen waren, vorhanden.<sup>172</sup> Dies führt zwangsläufig zu einer Interaktion zwischen Bewohnern und Touristen.<sup>173</sup> Auf diese Weise wird wiederum die durch den Reisenden gesuchte Authentizität in Form des ‚feel like a local‘-Trends geschaffen.

Die Suche nach *Authentizität* und einzigartigen Erlebnissen führt dazu, dass sich die Reisenden zunehmend im Lebensumfeld der Einwohner bewegen und so die Grenzen verwischen. Die vom Touristen als echt empfundene Qualität eines Ortes wird beispielsweise durch das Erleben der gegebenen Lebensgewohnheiten erreicht.<sup>174</sup> Urbaner Lebensstil und eine kosmopolitische Atmosphäre sind Kriterien, die Reisende in Städten

---

<sup>167</sup> Vgl. Roland Berger GmbH, 2018, p. 5.

<sup>168</sup> Vgl. Messe Berlin, 2019, p. 6.

<sup>169</sup> Vgl. WTTC & JLL, 2019, p. 7.

<sup>170</sup> Vgl. IPK International, 2018.

<sup>171</sup> Vgl. Egger & Herdin, 2010, S. 267.

<sup>172</sup> Vgl. Koens, Postma & Papp, 2019, p. 4384.

<sup>173</sup> Vgl. Bock, 2015, p. 20.

<sup>174</sup> Vgl. Egger & Herdin, 2010, S. 263.

erfahren wollen. Die Nutzung der Annehmlichkeiten in der direkten Nachbarschaft, wie Wochenmärkte, urige Kneipen oder familiäre Cafés, kultige Attraktionen und Unterhaltungsangebote, erhalten mehr und mehr Zulauf durch Touristen.<sup>175</sup> Die Bedürfnisse der heutigen Reisenden sind nicht so einfach wie früher zu befriedigen, da Ansprüche und Erwartungen steigen: einzigartige Erlebnisse und aktives Erleben des Urlaubsortes sind entscheidend in der neuen Freizeitgesellschaft.<sup>176</sup> Früher waren lokales Gemeindeleben und touristische Erfahrungen noch unabhängig voneinander zu betrachten.<sup>177</sup> Heute sind beide miteinander verwoben. Das Eindringen der Touristen in ein öffentlich-privates Umfeld verstärkt die subjektive Wahrnehmung der Einheimischen mit Blick auf die Touristenmassen. Es kommt zur Übernutzung der sozialen Tragfähigkeitskapazitäten.

Die Diversität von Städten mit den unterschiedlichsten Angeboten spricht *mehrere Zielgruppen gleichzeitig* an, anders wie es vergleichsweise bei klassischen Stranddestinationen mit einem bis zwei Urlaubertypen der Fall ist. Der moderne Reisende besitzt eine wandelnde Identität und möchte im Urlaub nicht nur das eine oder das andere haben und auf den Rest verzichten. Im besten Fall bietet ihm der Urlaub von allem etwas und das, worauf der Reisende gerade Lust hat.<sup>178</sup> Die Besuchersegmente sind so divers wie das Angebot in der Destination. Eventreisende, Kulturinteressierte, Partyurlauber, Familien, Klassenfahrten- und Gruppenreisende, Erholungssuchende und Medizintouristen suchen Städte als Reiseziel auf.<sup>179</sup> Die Menge potenzieller Besucher(gruppen) ist somit durch die gebotenen Attraktionen vorbestimmt. Eine Destination, die für nahezu jede Zielgruppe etwas bietet, ist prädestiniert für viele Besucher als geeignetes Reiseziel zu gelten und zieht quantitativ viel mehr Touristen an.

### 3.3 Charakteristiken

Sowohl die fehlende Definition als auch die Diversität von Destinationen machen es schwer, konkrete Merkmale zu bestimmen, an denen sich Overtourism festmachen lässt. Das Thema kann nicht pauschal betrachtet werden, sondern richtet sich immer nach der betroffenen Destination mit ihrer Größe, der Mentalität der Einheimischen, den vorherrschenden Tourismusarten usw. Overtourism ist demnach mehr ein relatives statt absolutes Problem. Jeder Ort ist einzigartig und der Overtourism wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst (siehe Kapitel 3.2).<sup>180</sup> Auch die Lösungsansätze können nur individuell für jede Destination gefunden werden und sind von der gegenwärtigen

---

<sup>175</sup> Vgl. Bock, 2015, p. 20.

<sup>176</sup> Vgl. UNWTO, 2017, pp. 44-45.

<sup>177</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 46.

<sup>178</sup> Vgl. UNWTO, 2017, p. 46.

<sup>179</sup> Vgl. Bock, 2015, p. 20.

<sup>180</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 262.



Situation vor Ort abhängig. Festzuhalten ist, dass Overtourism oft erst festgestellt wird, wenn es bereits sichtbare Differenzen gibt (Proteste von Einheimischen, Umweltkatastrophen, Wassermangel). Der stetig zunehmende Massentourismus in immer größeren Dimensionen wird selten als latente Vorstufe wahrgenommen. Darüber hinaus ist Overtourism nicht nur durch den Tourismus selbst entstanden.<sup>181</sup> Soziale Medien, Film- und Fernsehindustrie, eine unzureichende Stadtentwicklung, als auch Zuzüge in die urbanen Räume bringen steigende Besucher- und Bevölkerungszahlen. Letztere schöpfen häufig die vorhandenen Kapazitäten vollkommen aus und überbieten diese, ohne, dass der Tourismus alleiniger Verursacher ist. An Overtourism ist in der Konsequenz mehr als eine Branche beteiligt.<sup>182</sup>

Die folgende Tabelle 3 bildet wesentliche Merkmale bzw. sichtbare Auswirkungen der Überschreitung von Kapazitätsgrenzen einer Destination ab. Die Tabelle kann durchaus umfänglicher und ausführlicher sein; soll an dieser Stelle aber erst einmal nur grob einen Überblick möglicher Overtourism Merkmale geben. Zur Erstellung der Übersicht wurde eine Vielzahl verschiedener Quellen herangezogen, die sich mit Folgen, Auswirkungen und Anzeichen von Overtourism auseinandersetzen.

Tabelle 3. Übersicht ausgewählter Merkmale von Overtourism

sozial	ökonomisch	ökologisch
ungleich verteiltes Verhältnis Touristen zur Einwohnerzahl	dynamischer Beherbergungsmarkt	Beeinträchtigung der Fauna und Flora
anti-touristisches Verhalten der Anwohner (Tourismusphobie)	Abhängigkeit von den Einkünften/Fokussierung auf Tourismus	Übernutzung der Ressourcen
Beeinträchtigung der Urlaubsqualität der Besucher	Abwesenheit eines guten Managements	Umweltverschmutzung (Wasser, Luft)
touristische Gentrifizierung	unkontrolliertes Wachstum des Tourismus	erhöhtes Müllaufkommen
Authentizitätsverlust	hohe Anzahl an Attraktionen	
Preissteigerungen (Lebensmittel & Mieten)	Zunahme Saisonarbeitskräfte	
Überlastung der Infrastruktur		

Eigene Darstellung in Anlehnung an UNWTO, 2018; Goodwin, 2017; Peeters, Gössling, Klijs et al., 2018; Dodds & Butler, 2019; Koens, Postma & Papp, 2018.

Soziale Merkmale beziehen sich vorrangig auf die Veränderung des sozialen Umfelds der Einwohner und Besucher. Ökonomische Indizien gehen auf die wirtschaftlichen Besonderheiten ein, die in von Overtourism betroffenen Destinationen festzustellen sind. Und unter ökologischen Indizien gliedern sich die Anzeichen von Overtourism, die die natürliche Umgebung betreffen.

Zur Vereinfachung einer Messung der Ausprägung von Overtourism, die im nächsten

<sup>181</sup> Vgl. Koens, Postma & Papp, 2018, p. 4384.

<sup>182</sup> Vgl. Pechlaner, 2019, p. 43.

Kapitel stattfindet, wird ein Teil der präsentierten Merkmale der Tabelle 3 fünf Problemfeldern mit jeweiligen Indikatoren untergeordnet. Diese stützen sich methodisch auf die Einteilung von McKinsey & Company und dem World Travel & Tourism Council. Dabei handelt es sich um folgende:

- Entfremdung der Einwohner
- Geminderte Urlaubsqualität
- Überlastete Infrastruktur
- Umweltschäden
- Bedrohung der Kultur und des kulturellen Erbes.

Das erste Problemfeld umfasst die *Entfremdung der Einwohner*. Lärm, steigende Mieten, tourismusbezogene Gentrifizierung, Touristifizierung, Auslagerung kleiner Geschäfte und die Veränderung der Nachbarschaft durch Wohnraumvermietung beeinträchtigen die Lebensqualität der Einheimischen.<sup>183</sup> Ihr Lebensraum wird gegen ihren Willen umgestaltet und das Umfeld zunehmend fremd. Es entsteht eine Monokultur aus touristischen Läden und Einrichtungen, die kleine lokale, für Anwohner vorgesehene Geschäfte verdrängen.<sup>184</sup> Ein Indiz für diese Entfremdung ist das Verhältnis der Anwohner und Stadtgröße zu den Touristen. Hierfür dienen die Indikatoren Tourismusintensität und -dichte. Ersteres beschreibt die Zahl der Touristen, die pro Jahr auf einen Einwohner entfallen. Tourismusdichte verdeutlicht die Touristen pro Quadratkilometer.<sup>185</sup> Zusätzlich wirkt sich Airbnb auf die lokalen Wohnungsmärkte aus. Die Sharing Economy ist sowohl mit sozialen als auch wirtschaftlichen Auswirkungen konfrontiert. Airbnb wird oft in Verbindung mit negativen Effekten, wie unkontrollierte räumliche Verbreitung, unbeschränktes Wachstum oder unfairen Wettbewerb, gebracht. Disruptive Sharing Economy Plattformen wurden zu großen Monopolisten und Wettbewerbern auf dem klassischen Beherbergungsmarkt. Als Indikatoren zur Ermittlung des Einflusses auf den Overtourism dienen zum einen der Airbnb Bettenkapazitätsanteil an allen Unterkünften (Airbnb zuzüglich booking.com gelistete Unterkünfte) und zum zweiten die kürzeste Distanz zwischen Airbnb Adressen und herkömmlichen Übernachtungsadressen (gemessen an booking.com Unterkünften).<sup>186</sup> Als Reaktion der Betroffenen entsteht eine Aversion gegen Touristen, gefolgt von öffentlichen Protesten oder Anti-Tourismuskampagnen, wie sie in Barcelona, Berlin und Venedig bereits stattfanden.<sup>187</sup>

Eine zweite Problematik, an der Overtourism erkennbar ist, ist die *geminderte Urlaubsqualität* aus Sicht der Besucher. Lange Warteschlangen vor Attraktionen, Überfüllung,

---

<sup>183</sup> Vgl. McKinsey & Company & World Travel & Tourism Council, 2017, p. 18.

<sup>184</sup> Vgl. Koens, Postma & Papp, 2018, p. 4384.

<sup>185</sup> Vgl. Peeters, Gössling, Klijs et al., 2018, p. 50.

<sup>186</sup> Vgl. Peeters, Gössling, Klijs et al., 2018, pp. 57-60.

<sup>187</sup> Vgl. Goodwin, 2017, p. 14.

Lärm und Belästigung durch die Menschenmengen sorgen für eine Abnahme der Zufriedenheit bei den Reisenden selbst.<sup>188</sup> Als Messzahl wurde in Tabelle 4 der Anteil an schlechten sowie schrecklichen Bewertungen der ‚Top 10‘ Attraktionen bei TripAdvisor Reviews verwendet.<sup>189</sup> Ebenfalls ist die Studie des World Travel Monitors, die Reisende zur Urlaubsqualität befragte, in die Tabelle eingeflossen.<sup>190</sup>

Die im März dieses Jahres veröffentlichten Reisetrends des World Travel Monitors betonten das wachsende Problem des Overtourism. Die repräsentative Befragung wurde in 24 Ländern weltweit mit 29.000 Personen durchgeführt. Das zweite Jahr in Folge wurde die Wahrnehmung der Reisenden hinsichtlich der Überfüllung von Destinationen untersucht. Anzumerken ist allerdings, dass die Studie nur die eine Seite der Betroffenen widerspiegelt. Einwohner hingegen, die Overtourism häufig noch stärker beurteilen und einschätzen können, da Sie permanent vor Ort sind, werden in der Studie nicht betrachtet. Der Fokus der Befragung liegt lediglich auf der subjektiv festgestellten Urlaubsqualität der Reisenden. Ungeachtet dessen ist die Studie ein erster Indikator für den Overtourism und macht diesen mittels konkreter Zahlen greifbar.

Dennoch wird das Thema oft dramatisiert, wie die aktuellen Zahlen belegen: 70 % der internationalen Reisenden sahen kein Overtourism Problem in ihrem gewählten Urlaubsziel. Dem Gegenüber hatten 30 % den Eindruck, die Destination sei überfüllt von Touristen.<sup>191</sup> Bei der Befragung 2017 waren es nur 24 %.<sup>192</sup> Zusätzlich zur Wahrnehmung, ob Overtourism vorherrschte, wurde auch die tatsächliche Beeinträchtigung des Urlaubs ermittelt. Diese, so belegen die Zahlen, ist signifikant geringer. Das bedeutet, dass ein Drittel der Auslandsreisenden sich dem Thema bewusst war und dies im Urlaub beobachtete, es aber tatsächlich nur für einen sehr geringen Anteil negative Auswirkungen hatte. Weltweit empfindet jeder Zehnte Reisende eine Beeinträchtigung seines Urlaubserlebnisses aufgrund von Overtourism. Im Vergleich zu den Ergebnissen des Vorjahres verdeutlicht dies einen Anstieg von 30 %.<sup>193</sup> Der exakte Wert des Jahres 2018 beläuft sich auf durchschnittlich 12 % aller internationalen Reisenden, für die Overtourism zur Beeinträchtigung der Urlaubsqualität maßgeblich beitrug.<sup>194</sup> 2017 waren es nur 9 %.<sup>195</sup> Interessant ist hierbei, dass sich eher Asiaten (16 %) und Nordamerikaner (17 %) vom Overtourism im Urlaub betroffen fühlen, obwohl insbesondere die Bewohner im asiatischen Raum im Alltag mehr mit Menschenmengen in dicht besiedelten Gebieten

---

<sup>188</sup> Vgl. McKinsey & WTTC, 2017, p. 18.

<sup>189</sup> Vgl. McKinsey & WTTC, 2017, p. 21.

<sup>190</sup> Vgl. IPK International, 2018.

<sup>191</sup> Freitag, 2018, p. 28.

<sup>192</sup> Vgl. IPK International, 2018.

<sup>193</sup> Vgl. IPK International, 2019.

<sup>194</sup> Vgl. Freitag, 2018, p. 29.

<sup>195</sup> Vgl. IPK International, 2018.

wie Megacities konfrontiert sind, und diesen Umstand mitunter gewöhnt sein müssten. Während Europäer mit 8 % seltener Overtourism empfanden.<sup>196</sup> Der Eindruck ist jedoch nicht nur von der regionalen Herkunft abhängig. Hervorzuheben ist, dass zudem das Alter der Touristen wesentlich mit der Wahrnehmung korreliert. Junge Urlauber nehmen Overtourism viel stärker wahr, als ältere Reisende.<sup>197</sup> Die jüngere Generation scheint bei diesem Thema sensibilisierter zu sein. Mögliche Gründe dafür können in dem konstanten Wunsch nach Individualität liegen oder finden sich in den vielen Online-Berichterstattungen aus Reiseblogs. Ältere Altersgruppen sind erfahrener und scheinen, aufgrund von häufig durchgeführten Pauschal- oder Gruppenreisen, toleranter gegenüber großen Menschenmengen oder Touristenschlangen in Destinationen zu sein.

Der *World Travel Monitor* weist des Weiteren die am stärksten betroffenen Städte aus. An erster Stelle rangiert Mexiko-Stadt (35 %), gefolgt von den europäischen Hauptstädten Kopenhagen und Moskau mit je 34 %. Im Ranking kurz dahinter erscheint Kairo (33 %). In diesen Destinationen fühlte sich laut der Umfrage jeder dritte Besucher vom Overtourism betroffen.

Drittens gilt die *überlastete Infrastruktur* als weiteres großes Problem. Die grundsätzliche Nutzung durch nichttouristische Bereiche wie Handel, Pflege und Pendelverkehr erfolgt nun auch durch den Tourismus. Die Beanspruchung der Infrastruktur in Städten war nie primär dafür ausgelegt. Touristen als zusätzliche Fahrgäste tragen zur schnelleren Abnutzung, zum höheren Energieverbrauch und steigenden Müllaufkommen bei.<sup>198</sup> Vermehrte Frequenz sowie steigendes Verkehrsaufkommen, mitverursacht durch eine wachsende Touristenanzahl, kann neben Straßen und Brücken auch an Flughäfen zu Engpässen wegen einer Überschreitung der Kapazitäten führen. Überlastete Infrastruktur beschränkt sich nicht nur auf den Verkehr, sondern erfasst auch Attraktionen genauso wie überfüllte öffentliche Plätze.<sup>199</sup> Die Kennziffer Luftverkehrsintensität erfasst das Verhältnis Passagier pro Übernachtung, das jährliche Luftverkehrswachstum und das Verhältnis des stärksten zum schwächsten Monat.<sup>200</sup> Die Anzahl der UNESCO Welterbestätten, die sich in der Nähe von Destination oder in diesen befinden, weisen gleichfalls auf eine potenzielle Überlastung hin. Viele der Stätten sind beliebte Sehenswürdigkeiten und der Welterbe Status geht einher mit einer steigender Touristenzahl.<sup>201</sup> Der Indikator hierfür wird anhand der Saisonalität der Ankünfte gemessen. Diese wiederum wird festgemacht an der Differenz zwischen Flugsitzen in stark und schwach ausgelasteten Monaten. Darüber hinaus ist die Konzentration von Attraktionen aussagekräftig. Letztere

---

<sup>196</sup> Vgl. Freitag, 2018, p. 30.

<sup>197</sup> Vgl. IPK International, 2019.

<sup>198</sup> Vgl. McKinsey & Company & World Travel & Tourism Council, 2017, p. 18.

<sup>199</sup> Vgl. Koens, Postma & Papp, 2018, p. 4384.

<sup>200</sup> Vgl. Peeters, Gössling, Klijs et al., 2018, p. 62.

<sup>201</sup> Vgl. Peeters, Gössling, Klijs et al., 2018, pp. 70-71.

wird ermittelt aus den Bewertungen der ‚Top 5‘ Attraktionen im Verhältnis zu den gesamten Bewertungen TripAdvisor’s zum Stichtag Juli 2017.<sup>202</sup>

Das vierte Problemfeld *Umweltschäden* umfasst die Abnutzung des natürlichen Umfelds. Exemplarisch hierfür stehen Verschmutzung, Übernutzung der Ressourcen (Wasser, Rohstoffe etc.), unzureichendes Abfallmanagement oder Schädigung der Tierwelt, insbesondere bedrohter Arten.<sup>203</sup> Luftverschmutzung wird in Tabelle 4 als einziger Indikator zur Messzahl Umweltschäden erwähnt. Als Grundlage wurden Daten der Weltgesundheitsorganisation zur Jahreskonzentration von Feinstaub in Städten zwischen 2012 und 2014 herangezogen.

Fünftens ist die *Bedrohung von Kultur und kulturellen Erbes* als Problem im Zusammenhang mit Overtourism identifiziert worden. Die Intakt- und Unversehrtheit einer Destination, spirituell wie physisch, kann nur durch respektvolles Verhalten gewährleistet werden. Nicht nur Fehlverhalten, auch die Touristenmassen als solches stellen eine Gefahr für das Kulturgut – seien es historische Stätten oder immaterielle Traditionen – dar.<sup>204</sup> Umso wichtiger ist der Schutz der destinationsspezifischen Besonderheiten, denn diese sind oftmals ein Alleinstellungsmerkmal. Irreversibel geschädigt tragen sie wesentlich zum Verlust von Charakter, Glaubwürdigkeit und Atmosphäre des Ortes bei. Als Maßzahl wurde in der Tabelle 4 die Prävalenz historischer Stätten genommen, die sich nach den historischen ‚Top 20‘ Attraktionen auf TripAdvisor bemisst.<sup>205</sup> Denn je mehr altertümliche Stätten vorzufinden sind, desto geringer ist das Risiko für eine Versehrtheit dieser, da sich die Besuchermassen besser verteilen können.

### 3.4 Ausprägung des Overtourism in ausgewählten Beispielstädten

In diesem Kapitel soll das Overtourism Phänomen in vier europäischen Städtedestinationen untersucht werden und dabei geklärt werden, wie stark Overtourism in den einzelnen Orten bereits vorhanden bzw. fortgeschritten ist.

#### Amsterdam

In der niederländischen Hauptstadt leben derzeit rund 850.000 Menschen. Die Besucherzahlen beliefen sich 2018 auf 19 Millionen.<sup>206</sup> Knapp die Hälfte (neun Millionen) entfällt dabei auf Tagestouristen. Umgerechnet auf die Bevölkerung bedeutet dies, dass auf einen Einwohner 22,5 Gäste bzw. zwölf Übernachtungsgäste jährlich kommen.<sup>207</sup> Erste Prognosen gehen davon aus, dass die Besucherzahl bis 2025 auf 29 Millionen ansteigen wird.<sup>208</sup>

---

<sup>202</sup> Vgl. McKinsey & Company & World Travel & Tourism Council, 2017, p. 21.

<sup>203</sup> Vgl. McKinsey & Company & World Travel & Tourism Council, 2017, p. 19.

<sup>204</sup> Vgl. McKinsey & Company & World Travel & Tourism Council, 2017, p. 19.

<sup>205</sup> Vgl. McKinsey & Company & World Travel & Tourism Council, 2017, p. 21.

<sup>206</sup> Vgl. Travelbook, 2019.

<sup>207</sup> Vgl. Ecorys, 2018, pp. 5-6.

<sup>208</sup> Vgl. Ecorys, 2018, p. 10 & Travelbook, 2019.

### Barcelona

1,6 Millionen Menschen lebten 2017 direkt in der Stadt Barcelona (im Großraum zählt die Stadt knapp 5,6 Millionen Einwohner).<sup>209</sup> Touristisch betrachtet, reisten 18 Millionen Besucher 2017 in die spanische Metropole. 50 Millionen Übernachtungen und annähernd fünf Millionen Tagestouristen wurden erfasst. Die Besuchermenge entspricht einem Anteil von 10 % an der einheimischen Gesamtbevölkerung.<sup>210</sup>

### Berlin

Die Jahresstatistik der deutschen Hauptstadt verzeichnete in 2018 13,5 Millionen Touristenankünfte und über 32 Millionen Übernachtungen. Im Vorjahresvergleich entsprechen diese Werte einem Wachstum von 4,1 % bei den Ankunfts- und 5,5 % bei den Übernachtungszahlen.<sup>211</sup> Die Einwohner Berlins belaufen sich nach aktuellem Stand auf 3,6 Millionen.<sup>212</sup> Im Durchschnitt ergibt das in der Stadt 15 Gäste auf einen Einwohner.

### Venedig

Die italienische Lagunenstadt und die dazugehörigen Gemeinden zählen circa 260.000 Einwohner, von denen knapp 54.000 im historischen Stadtzentrum leben. 1000 Menschen ziehen von dort jährlich weg.<sup>213</sup> Im Gegensatz zur sinkenden Bevölkerungszahl steigen die Touristenzahlen. 30 Millionen Besucher besichtigen die Stadt im Jahr. Ein Fünftel davon sind Übernachtungsgäste; 80 % kommen als Tagesbesucher. Die ermittelte Tragfähigkeitsgrenze für Venedig jedoch liegt mit 18 Millionen Besuchern bei annähernd der Hälfte.<sup>214</sup> Täglich halten sich mehr Touristen in der Stadt auf, als es Einwohner gibt. Das Verhältnis liegt bei 70.000 zu 54.000.<sup>215</sup>

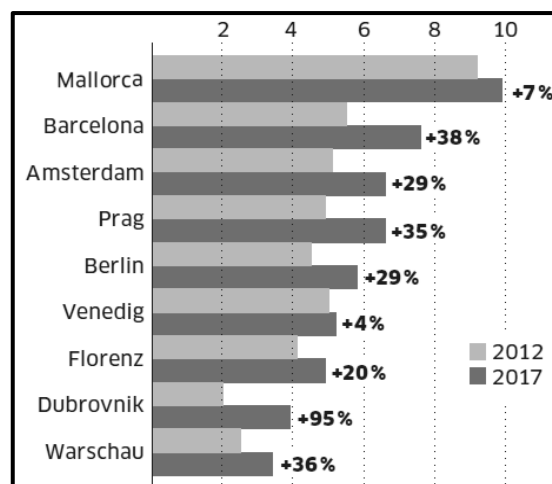


Abbildung 4. Übernachtungsbesucher beliebter Reiseziele in Millionen

Quelle: Kiani-Kress & Ter Haseborg, 2018, S. 18.

<sup>209</sup> Vgl. Ajuntament Barcelona, 2017a, p. 133.

<sup>210</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 21.

<sup>211</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2019.

<sup>212</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2018.

<sup>213</sup> Vgl. Flamm & Plitz, 2018.

<sup>214</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 76.

<sup>215</sup> Vgl. Flamm & Plitz, 2018.

Der obenstehenden Abbildung 4 ist der enorme Anstieg der Übernachtungsbesucher im Vergleich von 2012 zu 2017 in europäischen Destinationen zu entnehmen. Von den hier zu analysierenden Städten weist Barcelona das kräftigste Wachstum mit 38 % auf. Daneben wuchsen die Zahlen in Amsterdam und Berlin gleich stark (29 %). Einzig in Venedig, das allein von der Größe her nicht mit den drei anderen Metropolen mithalten kann, hat sich der Ansturm einstellig erhöht.

Zur Verdeutlichung der Tourismusintensität zeigen die Ergebnisse in der Abbildung 5 eklatant, dass die Touristifizierung bei den in dieser Arbeit untersuchten Städten in Venedig am stärksten vorangeschritten ist. Das Verhältnis von Touristen und Einheimischen steht in keiner sozialverträglichen Relation. Ein Stadt- bzw. Gemeindeleben kann nicht länger aufrechterhalten bleiben. Mit großem Abstand folgt Amsterdam an zweiter Stelle vor Barcelona und Berlin.

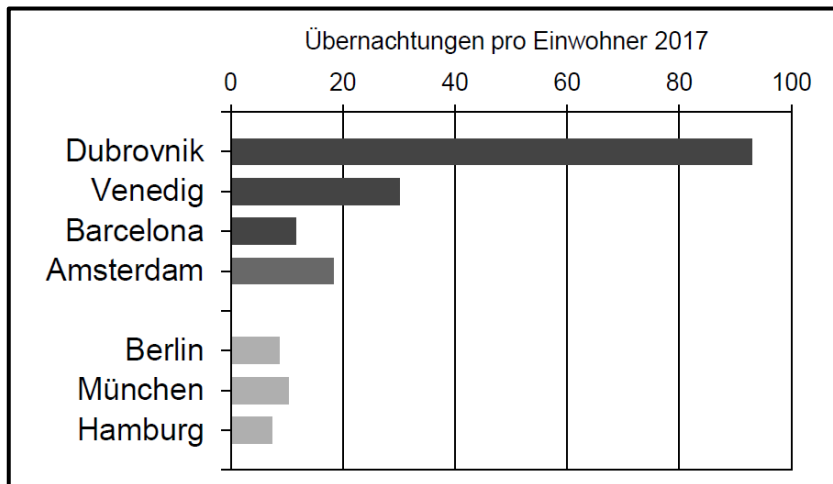


Abbildung 5. Tourismusintensität in europäischen und deutschen Stadtdestinationen

Quelle: Kagermeier & Erdmenger, 2019, S. 69.

2017 und 2018 erfolgten bereits Untersuchungen bekannter Institutionen zur Annäherung an das Overtourism Phänomen. Erste Indikatoren zur Ermittlung, wie hoch das Risiko eines Ortes für Overtourism ist, wurden erarbeitet. Die Studie des EU Parlaments bezog sich dabei auf Regionen der EU-Mitgliedstaaten.<sup>216</sup> Die Ergebnisse von McKinsey/WTTC resultieren aus weltweit 68 untersuchten Städten.<sup>217</sup> Kritisch zu betonen sei hier allerdings, dass es in der EU Studie (im Folgenden kurz EU) nicht ausschließlich Messdaten für die Städte Barcelona und Amsterdam gab, sondern jeweils die Region (Katalonien bzw. Neu-Holland) als Ganzes betrachtet wurde. Dies kann das gemessene Ergebnis verfälschen. Die Tabelle 4 beruht auf sogenannten ‚Heatmaps‘<sup>218</sup>, die in den jeweiligen Studien dem Appendix zu entnehmen waren. Beide Forschungsergebnisse glichen sich in einer fünfstufigen Darstellung und unterschieden sich in der

<sup>216</sup> Vgl. Peeters, Gössling, Klijs et al., 2018.

<sup>217</sup> Vgl. McKinsey & Company and World Travel & Tourism Council, 2017.

<sup>218</sup> Grafische Darstellungsform, die die gesammelten Daten in Farbgruppen visualisiert

Farbgebung. Auf diese Weise gelang eine Zusammenführung anhand der Farbstufen auf den gemeinsamen Nenner eines Zahlensystems. 5 bedeutet in der Tabelle ein sehr hohes Risiko der Stadt für Overtourism, 4 ein hohes, 3 mittel, 2 gering und 1 weist auf eine sehr geringe Gefahr hin. Häufig tauchte auch der Wert 3,5 auf, wenn es weder bei Stufe 3 noch 4 einzuordnen war. Die in der Tabelle 4 erwähnten Overtourism Merkmale entstammen der McKinsey/WTTC Studie, unter denen nun auch die weiteren Indikatoren der EU eingeordnet wurden. Der Vollständigkeit halber sei gesagt, dass die Tabelle lediglich Merkmale des Overtourism wiedergibt, die konkret messbar waren. Weiche Merkmale, wie z. B. Tourismusphobie der Einwohner, die in Zahlen schwer darstellbar sind, finden keine Berücksichtigung in den Merkmalen der Tabelle.

Bei der Synthese der Indikatoren der Studie des EU Parlaments und der von McKinsey & Company im Auftrag für das World Travel & Tourism Council (kurz McKinsey/WTTC) gleichen sich einige Indikatoren, wie z. B. ‚Tourismusdichte‘ und ‚-intensität‘. Daneben ähneln sich die Indikatoren ‚Anzahl UNESCO Welterbestätten‘ (EU) mit ‚Prävalenz historischer Stätten‘ und ‚Konzentration von Attraktionen‘ (McKinsey/WTTC). Während sich die EU Studie daneben sehr auf die sogenannte Sharing Economy und Luftverkehrskennzahlen fokussiert, tauchen bei McKinsey/WTTC die ökologischen Faktoren ‚Luftverschmutzung‘ und ‚Saisonalität‘ als Anhaltspunkte an Stelle dessen zur Messung von Overtourism auf. Die Messmethoden und analysierten Daten fallen indes zwischen EU und McKinsey/WTTC unterschiedlich aus. Die untersuchten Städte besitzen den gleich höchsten Wert (5) in der Betrachtung der Tourismusintensität und -dichte bei der EU; differenzieren sich hingegen bei der Untersuchung von McKinsey/WTTC.

Nachstehend präsentiert die Tabelle eine Synthese der Gesichtspunkte, unter welchen bereits die beiden Studien einen Versuch zur Messung des Overtourism in den Beispielstädten vornahmen. Die hellblau unterlegten Felder symbolisieren Indikatoren der EU Studie. Hellgrün unterlegt sind Anhaltspunkte der ein Jahr zuvor veröffentlichten Studie von McKinsey/WTTC. Der gelbe Ton spiegelt das Ergebnis einer Umfrage des Beratungsunternehmens IPK International wider.



Tabelle 4. Messung des Overtourism Grades in Amsterdam, Barcelona, Berlin und Venedig

Merkmale Overtourism	Indikatoren	Amsterdam	Barcelona	Berlin	Venedig
Gesamtbeurteilung	Luftverkehrswachstum	3,5	3,5	2	3,5
	Tourismusanteil am BIP	3	3,5	3	3,5
	Bedeutung des Tourismus	4	3	3	5
	Wachstum Ankünfte	4	2	3	1
Entfremdung der Einwohner	Airbnb Anteil an Booking & Airbnb	3,5	3,5	2	3
	kürzeste Distanz Airbnb - Booking	1	2	1	2
	Tourismusedichte	5	5	5	5
	Tourismusintensität	5	5	5	5
	Tourismusedichte	5	4	4	5
	Tourismusintensität	5	3	4	5
geminderte Urlaubsqualität	negative TripAdvisor Bewertungen	4	3	3	2
	Wahrnehmung d. Beeinträchtigung	1	1	/	2
überlastete Infrastruktur	Luftverkehrsintensität	5	3,5	3,5	3
	Anzahl UNESCO Welterbestätten	5	5	5	5
	Saisonalität der Ankünfte	4	5	4	5
	Konzentration von Attraktionen	4	4	2	5
Umweltschäden	Luftverschmutzung	2	2	2	3
Bedrohung Kultur/-erbe	Prävalenz historischer Stätten	3	4	3	5
	<i>Durchschnitt EU Indikatoren</i>	5	5	4	5

Eigene Darstellung in Anlehnung an Peeters, Gössling, Klijs et al., 2018, pp. 143, 144, 146; McKinsey & Company and World Travel & Tourism Council, 2017, pp. 54-55 & IPK International, 2018.

### Gesamtbeurteilung

Unter diesem Merkmal werden unkontrolliertes Wachstums und die Abhängigkeit der Wirtschaft vom Tourismus aufgegriffen. Kurz zusammengefasst verzeichnen Amsterdam, Barcelona und Venedig beim Luftverkehr ein mittleres bis hohes Wachstum. Berlin bildet mit einem geringen Wachstum die Ausnahme. Beim Luftverkehrswachstum ist anzumerken, dass sich die Messergebnisse auf das Jahr 2016 beziehen, als Overtourism noch kein so bekanntes Problem darstellte. Demnach ist eine Betrachtung an dieser Stelle nur teils zielführend.

Berlin und Amsterdam sind die Städte, in denen der Tourismus gemessen am Bruttoinlandsprodukt im Vergleich mit anderen Städten nur eine mittlere Relevanz hat. Andere Industrien in den beiden Metropolen tragen deutlich mehr zur Wirtschaft bei; das heißt die Städte sind weniger abhängig von den Einnahmen durch den Tourismus und müssen diesen nicht zwangsläufig weiter forcieren.

Die Bedeutung des Tourismus nach der McKinsey/WTTC Studie ist für Venedig sehr hoch, für Amsterdam hoch und für Berlin wie auch für Barcelona lediglich von mittlerer Gewichtung.

Die größten Zuwächse der Touristen, gemessen an den Ankünften, verzeichnet Amsterdam. Die Stadt erfreut sich wachsender Beliebtheit bei Touristen. In Venedig ist dieser Indikator sehr gering, in Barcelona gering und in Berlin mittel. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Venedig schon immer ein populäres Touristenziel mit kontinuierlich hohen Besucherzahlen war und touristisch nicht mehr viel weiterwachsen kann, da das touristische Potenzial bzw. die Kapazitäten bereits gut ausgeschöpft sind. Dies wurde bereits in der Abbildung 4 angedeutet.

### **Entfremdung der Einwohner**

Die Sharing Economy rangiert in Amsterdam und Barcelona schon über dem mittleren Richtwert. In Berlin verteilt sich das Verhältnis zwischen Hotels, die über Booking.com buchbar sind, gegenüber Airbnb Wohnungen und Appartements noch gerechter im Vergleich zu den anderen beiden Städten. In Venedig liegt dieser Wert im Mittelfeld. Die Verteilung und Distanz von Airbnb Wohnungen zu konventionellen Hoteladressen – gemessen an Booking.com Daten – ist in Amsterdam und Berlin auf dem untersten Level und auch in Barcelona und Venedig gering.

Die Tourismusdichte und -intensität nach EU Messung belaufen sich bei allen vier Städten auf dem höchsten Niveau. Die Berechnung erfolgte auf Grundlage von Übernachtungsdaten.<sup>219</sup> Eine Differenzierung in der sehr hohen Tourismusintensität ist der Abbildung 5 zu entnehmen. Wie schon erwähnt, unterscheiden sich Tourismusdichte und -intensität bei McKinsey/WTTC von den Werten der EU Studie. Die McKinsey/WTTC Studie zog zur Berechnung der Tourismusdichte die Anzahl der Ankünfte dividiert durch die Quadratkilometer im Gebiet um die 20 wichtigsten Attraktionen nach TripAdvisor heran. Die Touristenzahl wurde, anders als bei der EU, sowohl bei der Dichte als auch bei der Intensität anhand der Ankünfte des Jahres 2016 berechnet.<sup>220</sup> Während Amsterdam und Venedig in beiden Kategorien die höchsten Werte aufweisen, befinden sich Berlin und Barcelona eine Stufe niedriger bei der Tourismusdichte. In Bezug auf die Intensität hat Barcelona unter den drei anderen Städten die geringste mit einem mittleren Wert.

### **Geminderte Urlaubsqualität**

Der sinkenden Besucherqualität, als Merkmal von Overtourism, dient als Indikator die negative Bewertung von Reisenden auf der Plattform TripAdvisor. Für Amsterdam fällt der ermittelte Wert hoch, für Barcelona sowie Berlin mittel und für Venedig gering aus. Die erlebte Qualität Venedigs geht eng einher mit dem Erscheinungsbild der Stadt, welches sehr einzigartig ist. Dem ordnen sich negative Erlebnisse unter und der gute, erwartete Eindruck der Besucher von der Lagunenstadt bleibt bestehen. In den anderen

---

<sup>219</sup> Vgl. Peeters, Gössling, Klijs et al., 2018, p. 50.

<sup>220</sup> Vgl. McKinsey & Company & World Travel & Tourism Council, 2017, p. 21.

Städten ist das Erscheinungsbild eher substituierbar. Hier kommt es bei einem Besuch mehr auf die Atmosphäre an, denn diese ist bei einem Aufenthalt ein entscheidender Faktor. Negative Erfahrungen fallen bei den Bewertungen leichter ins Gewicht. Zusätzlich wurde die gefühlte Urlaubsqualität in einer Befragung von IPK International (siehe vorheriges Kapitel 3.3) gemessen. Die Daten stammen aus den Jahren 2017/2018 und bei Venedig zusätzlich aus 2018/2019. In Venedig empfand knapp ein Viertel (24 %) aller Touristen Overtourism als störend.<sup>221</sup> Im Vorjahr lag Venedig bei 20 %; Florenz wie auch Amsterdam bei 17 %. Barcelona erschien im Ranking dicht dahinter (16 %).<sup>222</sup> Für Berlin sind die Daten nicht bekannt. Da das fünfstufige Ranking der Tabelle 4 auf 20-Prozent-Stufen basiert, war eine Umrechnung in die dort verwendete Skala 1 bis 5 ohne weiteres möglich. Danach trifft Venedig ein geringes Overtourism Risiko; Barcelona und Amsterdam haben sogar nur eine sehr geringe Wahrscheinlichkeit. Somit fällt die geminderte Urlaubsqualität als Merkmal bei den untersuchten Fallbeispielen wenig ins Gewicht und ist bei den Städten kaum ein Indiz für Overtourism. Zwar ist auf Besucherseite das Problem bekannt, dennoch stört sich nur eine marginale Anzahl daran. Insofern ist nicht mit einem Besucherrückgang zu rechnen, der oftmals als Folge überlasteter Destinationen angesehen wird.<sup>223</sup> Demnach wäre nach der Definition GOODWINS (vgl. 3.1 Begriffsbestimmung) Overtourism von Seiten der Gäste nicht gegeben. Über die Sichtweise der Betroffenen als zweite Komponente lässt sich keine Aussage treffen.

### **Überlastete Infrastruktur**

Zurückkommend auf die Entstehungsursachen von Overtourism aus Kapitel 3.2, betrifft Amsterdam vor allem die Zunahme der Low-Cost-Carriers. Die niederländische Hauptstadt weist den höchsten Wert in Bezug auf die Luftverkehrsintensität aus. Für Venedig, das hier einen mittleren und damit bei den untersuchten Städten den geringsten Wert besitzt, ist die Intensität noch nicht vollständig ausgeschöpft und intensiviert dadurch weniger den dortigen Overtourism. Hier gelangen die Besuchermassen vorrangig durch Kreuzfahrtschiffe oder per Bus als Tagesbesucher einer Rundreise in die Stadt. Dem Gesichtspunkt ‚Kreuzfahrt‘ wurde jedoch in beiden Studien keinerlei Betrachtung als möglicher Indikator geschenkt.

Als nächstes Indiz der Überlastung gilt die Anzahl der UNESCO Welterbestätten, die für jede der Städte wesentlich zum Andrang von Besuchern beiträgt. Je mehr Stätten, desto mehr Attraktionen zum Besichtigen und umso höher die Attraktivität und das Interesse der Touristen an der Stadt.

Als Städte im südeuropäischen Raum ist die Saisonalität bei Barcelona und Venedig auf

---

<sup>221</sup> Vgl. Freitag, 2018, pp. 32-34.

<sup>222</sup> Vgl. IPK International, 2018.

<sup>223</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 80.

dem höchsten Niveau. Touristen reizen die Sonne und Wärme der mediterranen Klimazone. Sie reisen des Öfteren in den wärmeren Monaten an. Amsterdam und Berlin überzeugen ein wenig mehr mit ganzjährigen Angeboten, insbesondere durch Großveranstaltungen an Feiertagen wie Silvester. Bei beiden befindet sich der Wert jedoch auch im oberen Bereich.

Im Verhältnis zur Größe der Stadt liegen in Venedig die Attraktionen sehr dicht beieinander und es kommt kaum zu einer Verteilung der Massen (sehr hohe Ausprägung). Auch in Amsterdam und Barcelona herrscht eine hohe Konzentration der Attraktionen. Die Ausnahmedestination bildet Berlin. In der deutschen Hauptstadt gibt es eine Vielzahl an zu besichtigenden Highlights quer verteilt in der ganzen Stadt. Dies ist auch der Geschichte, insbesondere der deutschen Teilung geschuldet, die so zu keinem klassischen Stadtzentrum führte. Attraktionen gibt es sowohl im östlichen als auch im westlichen Teil Berlins.

### **Umweltschäden**

Für die Beeinträchtigung der Umwelt durch den Tourismus gibt es in der Tabelle 4 ausschließlich den Indikator der Luftverschmutzung. Dieser ist für die untersuchten Städte kaum relevant, da hier nur geringe bis mittlere Werte ermittelt wurden. Außer-europäisch jedoch, spielt dieser Aspekt gerade in asiatischen Städten (z. B. Hanoi, Jakarta) eine nicht zu vernachlässigende Rolle.

### **Bedrohung der Kultur und des kulturellen Erbes**

Als letzter Indikator gilt die Prävalenz historischer Stätten. Für Venedig ist dieser sehr hoch, gefolgt von Barcelona mit einem hohen Wert. Auf demselben mittleren Niveau liegen Amsterdam und Berlin. Historische Gebäude auf Holzpfehlern im Wasser gebaut, zeichnen Venedig aus. Der steigende Wasserspiegel und die Verwitterung des Holzes, in Verbindung mit den Touristenmassen, die sich täglich in der Stadt aufhalten, tragen stark zur Zerstörung dieser alten Architektur bei.

Im Ergebnis der Bewertung rein nach EU Indikatoren, haben fast alle der untersuchten Städte ein sehr hohes Risiko für Overtourism. Einzig Berlin weist nur ein hohes Risiko auf. Die Ermittlung des Durchschnitts erfolgte nicht anhand des Mittelwerts, sondern mithilfe einer Gewichtung der Indikatoren (diese ist allerdings nicht transparent gemacht). Auch das Beratungsunternehmen Roland Berger untersuchte das Overtourism Level in 52 europäischen Städten und visualisierte die Ergebnisse innerhalb einer Matrix (vgl. Abbildung 6).<sup>224</sup> In der Studie von 2018 wurde die Tourismusintensität ins Verhältnis zur Wertschöpfung gesetzt. Auf der horizontalen Achse befinden sich die Übernachtungen pro Einwohner. Die vertikale Achse bildet den Ertrag pro verfügbarer Zimmerkapazität

---

<sup>224</sup> Vgl. Roland Berger GmbH, 2018, pp. 7-8.

(RevPar) in Euro ab. Die Quartale der Matrix scheinen in Anlehnung an die Portfolioanalyse der Boston Consulting Group gestaltet worden zu sein.

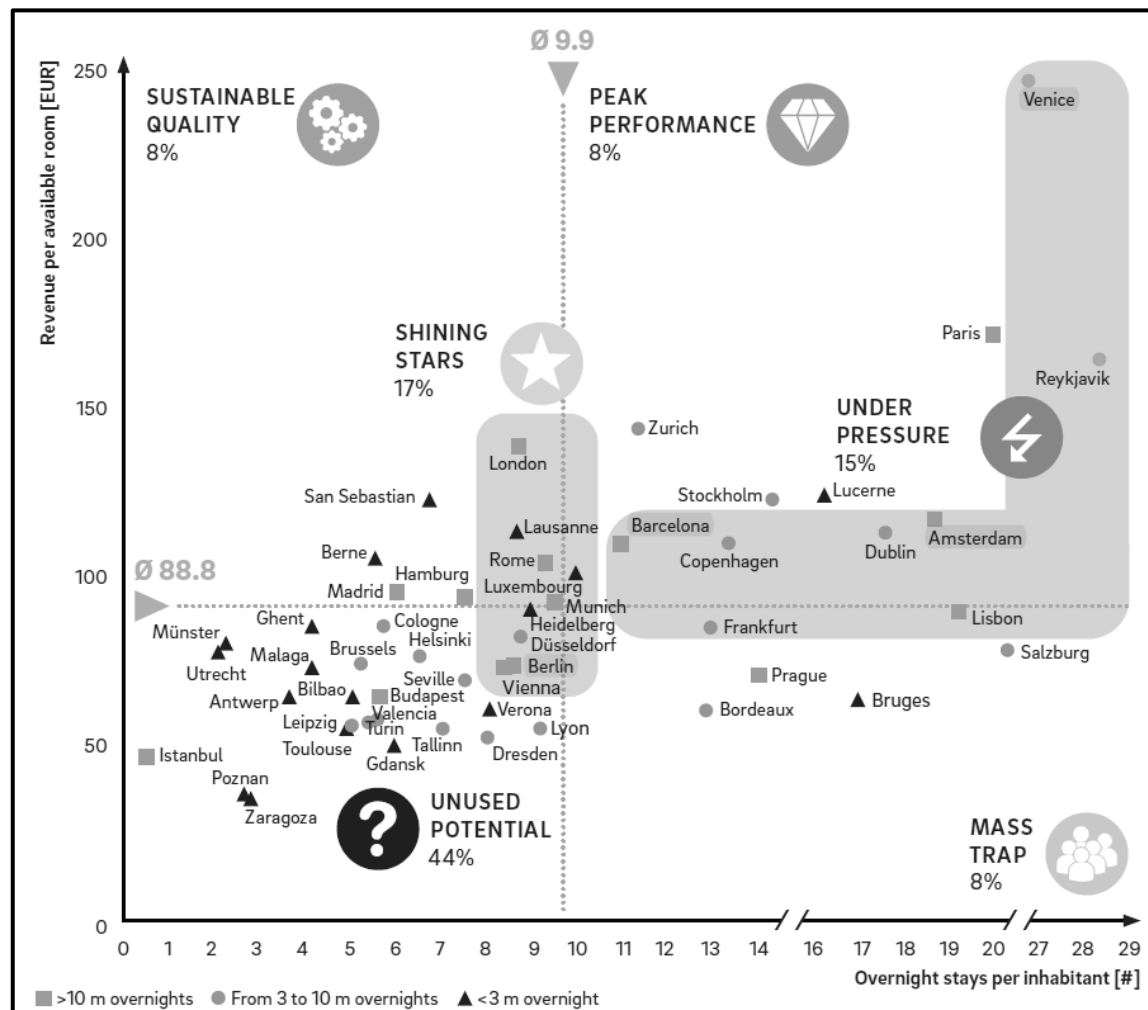


Abbildung 6. Overtourism Matrix für europäischen Städtevergleich

Quelle: Roland Berger GmbH, 2018, p. 8.

Nach Aussage der Matrix ist Berlin als einzige der in dieser Arbeit untersuchten Städte-destinationen als ‚Shining Star‘ anzusehen. Unter diese Bezeichnung fallen Städte mit einem gesunden und nachhaltigen Level des Tourismus – die sich in einer guten Ausgangslage befinden und so die Entwicklung des Tourismus aktiv parallel zur Stadtentwicklung voranbringen.<sup>225</sup> Shining Stars charakterisiert ein ausgeglichenes Verhältnis von Besucherzahlen zur Wertschöpfung. Die drei anderen hier betrachteten Städte Barcelona, Amsterdam und Venedig hingegen sind der Kategorie ‚Under Pressure‘ zugeordnet. Kennzeichnend für diese Kategorie ist eine hohe und stets wachsende Tourismusdichte, bei der die Wertschöpfung nicht im Verhältnis dazu steht. Auffällig ist hier Venedig, das als einzige Stadt eine hohe Wertschöpfung aufweist und dennoch genannt wird. Venedig ist laut den Untersuchungsergebnissen nicht hauptsächlich wegen der Wertschöpfung unter Druck, vielmehr wegen seiner Entwicklung

<sup>225</sup> Vgl. Roland Berger GmbH, 2018, p. 9.

durch Kreuzfahrtpassagiere, Tagestouristen, der alten Bausubstanz und des Wegzugs Einheimischer.<sup>226</sup>

Die Ergebnisse dieser Studie sind nur begrenzt aufschlussreich und repräsentativ. Die Untersuchung basiert auf zwei Kriterien (Wertschöpfung und Tourismusintensität), an denen Overtourism erfasst wurde. Fraglich ist, ob angesichts wachsender Buchungen alternativer Unterkunftsarten (Airbnb etc.), der RevPar der Hotels allein überhaupt noch aussagekräftig ist, oder ob vielmehr daneben auch die Erträge sonstiger Unterkünfte miteinfließen sollten. Folglich gibt die Roland Berger Studie nur einen Einblick in das Themenfeld Overtourism und kann im Vergleich zum Report des EU Parlaments und McKinsey/WTTC nur ergänzend zur Messung des Ausprägungsgrads von Overtourism herangezogen werden. Die Erarbeitung des Matrixmodells auf Grundlage zweier Kriterien stellt jedoch eine ansprechende Darstellungsform und Übersicht dar, die in den anderen vorgestellten Studien in dieser Art nicht geliefert wurde.

Über die Bereitschaft Tourismuswachstum anzugehen, veröffentlichte der WTTC im Juni dieses Jahres einen Report, der Städtedestinationen in fünf Level einteilt (siehe auch Anhang 9).<sup>227</sup> Dabei stellt die fünfte Stufe ‚Managing Momentum‘, das am weitesten ausgeprägte touristische Wachstum und damit verbunden die dringende Handlungsbereitschaft dar. Nach der Einteilung der Studie fallen in diese Kategorie u. a. Amsterdam und Barcelona. Berlin dagegen befindet sich ein Level niedriger bei den ‚Mature Performers‘. Diese zeichnet ebenfalls eine hohe Besuchsrates aus, aber dabei auch das frühzeitige Reagieren auf die entstehenden Herausforderungen.<sup>228</sup> Da die Studie sich ausschließlich mit 50 globalen Städten befasste, erscheint Venedig in dieser nicht. Dennoch würde die Lagunenstadt sehr wahrscheinlich in das fünfte Level neben Amsterdam und Barcelona eingeordnet werden.

Im Querschnitt aller vier Studien ist in Amsterdam, Barcelona und Venedig eine sehr starke Ausprägung des Grades an Overtourism festzustellen. Einzig Berlin weist noch ein weniger dramatisches, aber dennoch starkes Risiko hierfür auf. In allen Städten kommen um ein Vielfaches mehr Besucher bezogen auf einen Bewohner. Dass die Touristenmengen die Einwohner zunehmend unzufrieden stimmen, ist eine logische Konsequenz. Airbnb trägt anders als vermutet bisher relativ wenig zum Overtourism bei, es ist allerdings noch von einer weiteren Ausdehnung in diese Richtung auszugehen. Die Studien zeigten auch, dass die örtlichen touristischen Attraktionen den Overtourism intensiv fördern. Allen Städten gemein ist nämlich eine hohe Dichte an Sehenswürdigkeiten, gerade historische und kulturelle Anziehungspunkte, die sozusagen als

---

<sup>226</sup> Vgl. Roland Berger GmbH, 2018, p. 9.

<sup>227</sup> Vgl. WTTC & JLL, 2019, p. 5.

<sup>228</sup> Vgl. WTTC & JLL, 2019, p. 11.

‚Inventar‘ der Orte zu betrachten sind und daher nur bedingt von den Städten beeinflusst werden können.

### 3.5 Zukunftsaussichten

Mit steigender globaler Reisetätigkeit nehmen auch die Belastungen auf ökologischer, sozialer und kultureller Ebene zu. Overtourism wird auch in Zukunft eine große Rolle spielen. „Es wird zunächst noch schlechter, ehe es besser wird“<sup>229</sup> – so die Aussage renommierter globaler Experten auf diesem Gebiet, wie Harold GOODWIN oder Megan EPLER WOOD, die sich mit der Thematik intensiv auseinandersetzen. Das Reisesegment Städtetourismus wird mit Blick auf die Entwicklungen der vergangenen Jahre auch in Zukunft weiter steigen. Voraussichtlich fällt das künftige Wachstum moderater aus und tariert sich im unteren einstelligen Bereich aus. Der Städtetourismus wird dennoch steigen.

Zwangsläufig erhöht Overtourism den Druck auf Destinationen mit anderen entscheidenden Stakeholdern zusammenzuarbeiten, damit die Destinationen fortwährend als Touristenziele bestehen bleiben. Eine Kollaboration aus Politik und Wirtschaft ist unumgänglich, um eine konstruktive Problemlösung anzugehen.<sup>230</sup> Denn nur gemeinsam kann das nicht nur den Tourismus betreffende Problem branchenübergreifend eingedämmt oder bestenfalls bewältigt werden.

Als Begrifflichkeit wird Overtourism vermutlich in der weitverbreiteten Medienkommunikation abnehmen, da es für viele Menschen zum Alltag gehören wird und dann als Diskussionsbegriff keinen Trend mehr darstellt. Overtourism wird künftig an medialer Bedeutung verlieren – wie auch schon die damaligen begrifflichen Neuschöpfungen ‚Sanfter Tourismus‘ oder ‚Slow Tourism‘ – aber die Relevanz und Notwendigkeit der Suche nach Lösungsansätzen wird hingegen zunehmen. Besucher werden es immer schwieriger haben, allein an einem Ort zu sein. Mit einem leichten Anstieg in den Werten zur Beeinträchtigung der Urlaubsqualität ist weiterhin zu rechnen. Die Destinationen werden im Kern nach wie vor mit steigender Überfüllung zu kämpfen haben, die potenziell sogar noch zunimmt. Das Problem und die Ansprache des Begriffes werden sie in ihren Außenkommunikationen jedoch nach wie vor meiden.<sup>231</sup> Eine neutrale Bezeichnung würde helfen das Thema schneller wahrzunehmen.<sup>232</sup>

Das Bewusstsein und die Sensibilität für Overtourism sind mittlerweile fest in der Gesellschaft angekommen. Nach den dazu teils erschreckenden Berichten von einigen europäischen Städten, werden andere Destinationen in Zukunft rechtzeitig ihre Tragfähigkeitsgrenzen überprüfen und Maßnahmen präventiv angehen, damit es nicht zu

---

<sup>229</sup> Responsible Travel, 2018, 18:17‘.

<sup>230</sup> Vgl. Ali, 2018.

<sup>231</sup> Vgl. ITB Berlin, 2018, 25‘.

<sup>232</sup> Vgl. Koens, Postma & Papp, 2018, p. 4384.

existenziellen Problemen kommt. Eine zeitige Auseinandersetzung und frühestmögliche strategische Einstellung der Destinationen auf die Herausforderungen, bieten die Chance, den Overtourism umgehen zu können. Aufgrund von Personal- und Know-how-Mangel wird der dringende Richtungswechsel aber nur wenigen Destinationen vollständig gelingen. Die Mehrzahl wird erst in einer fortgeschrittenen Stufe der Overtourism Entwicklung versuchen den Anzeichen und Auswirkungen entgegenzuwirken.

Möglicherweise ist Overtourism in sich bereits ein Dämpfer der touristischen Entwicklung eines Reiseziels. Touristen reisen, um dem Alltag zu entfliehen und suchen nach authentischen Orten und Erlebnissen. Die Authentizität eines Ortes prägen im Wesentlichen die Einheimischen, innerörtliche Plätze oder Traditionen. Sind diese nicht vom Urlauber zu erfahren, so steigt die Unzufriedenheit.<sup>233</sup> Durch massenhafte Touristenansammlungen, Verdrängung der Einheimischen und Gentrifizierung nimmt das glaubwürdige Reiseerlebnis ab. Auch die Anti-Tourismus-Kampagnen, eine Reaktion der lokalen Bevölkerung auf die Überfüllung, können ebenso zum Fernbleiben der Touristen beitragen.<sup>234</sup> Durch den Verlust der Echtheit und den wachsenden Unmut über nicht vorgefundene Erlebnisse in den fremden Kulturen kann die Destination langfristig an Beliebtheit auf Seiten der Touristen einbüßen, sofern die Inszenierung der Tourismuswirtschaft nicht das gleiche Level bedienen kann. Reisende suchen dann nach alternativen Orten und Destinationen.<sup>235</sup> Sinkende Touristenzahlen sind eine mögliche Folge. Dass Overtourism zu einer Lösung für sich selbst beitragen kann, bedarf längerfristiger wissenschaftlicher Studien, die, wegen der erst jüngeren intensiven Bearbeitung des Themas seit 2017, aktuell noch nicht vorliegen.

## **4 Benchmarkanalyse von Maßnahmen und Regulierungsansätzen in Städten**

### **4.1 Auswahl der Kriterien**

Vorliegend wird ein Prozess-Benchmarking durchgeführt, da die zu untersuchenden Städtedestinationen hinsichtlich ihrer bisherigen Vorgehensweisen zur Lösung von Overtourism betrachtet und verglichen werden.<sup>236</sup> Konkret werden Maßnahmen und Instrumente analysiert (Benchmarking-Objekt), die die Städte ergreifen, um die Besuchermassen und die damit einhergehenden negativen Folgen zu bewältigen. Diese dienen dann als Grundlage für die nachfolgenden Kapitel. Dort sollen basierend auf den identifizierten Best-Practices im fünften Kapitel Potenziale und im sechsten praxisbezogene Tools entwickelt werden. Als Benchmarking-Partner fungieren im Folgenden

---

<sup>233</sup> Vgl. Egger & Herdin, 2010, S. 261.

<sup>234</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 53.

<sup>235</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, pp. 48-49.

<sup>236</sup> Vgl. Deutsches Benchmarking Zentrum, o. J.



die bereits bekannten Städte aus Kapitel 3.4 Amsterdam, Barcelona, Berlin und Venedig. Sie alle werden miteinander verglichen. Ihre Gemeinsamkeiten bestehen im vorherrschenden Städtetourismus, der stetig wachsenden Tourismusentwicklung und dem hohen bis sehr hohen Overtourism-Risiko. Die Benchmarking-Partner weisen daneben aber auch unterschiedliche Stadtstrukturen auf. So befinden sich sowohl Hauptstädte als auch Provinzstädte im Vergleich, dann wiederum Orte an der Küste sowie im Landesinneren. Wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt, sind auch die Entstehungsursachen des Overtourism divers, z. B. durch den Aufstieg der Low-Cost-Carrier oder durch die Kreuzfahrtschiffe. Auch verfügen nicht alle der Städte über eine Destinationsmanagementorganisation. Venedig besitzt keine solche. Maßnahmen werden hier von unterschiedlichen Instanzen initiiert.

Die Vergleichskriterien wurden in Relation zu den zuvor erläuterten Problemfeldern und der Ausprägung des Overtourism ausgearbeitet. Der Fokus liegt deswegen hauptsächlich auf der Beseitigung der Überschreitung der physischen und sozialen Tragfähigkeitsgrenzen. Diese wurden in dem vorangegangenen Kapitel als Hauptkonfliktstellen in den europäischen Städten ausgemacht. Maßnahmen, die einzig auf die perzeptive oder betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit ausgerichtet sind, finden weniger Beachtung, werden aber oft sogar indirekt positiv mitbeeinflusst.

## **4.2 Amsterdam**

### **Strategische Ausrichtung**

Die junge DMO, die im Jahr 2013 gegründet wurde, hat bereits früh den Erfolg ihrer Marketingaktivitäten in der Stadt wahrgenommen und rechtzeitig die Schattenseiten erkannt. Amsterdam ist eine der ersten Destinationen, die sich konsequent und öffentlich mit Overtourism auseinandersetzt und Demarketing betreibt. Bereits 2015 stellten sie einen Plan für die strategischen Zielstellungen in der Periode 2016 bis 2020 auf. Im März 2019 folgte die Umbenennung des 2013 gegründeten Public-Private-Partnerships von ‚Amsterdam Marketing‘ zu nunmehr ‚amsterdam&partners‘.<sup>237</sup> Diese Entscheidung resultiert mitunter aus der veränderten Strategieausrichtung des Unternehmens, welche sich auch im Namen widerspiegeln soll. Die DMO der niederländischen Hauptstadt distanziert sich vom Stadtmarketing und widmet sich jetzt vorrangig dem Besuchermanagement und -lenkung. So steht es auch im neuen landesweiten Bericht ‚Perspective 2030‘, der von der nationalen Marketingorganisation Anfang 2019 herausgegeben wurde. In diesem wird sich explizit für einen Wandel von der Destinationspromotion zum Destinationsmanagement auf der gesamten nationalen Ebene ausgesprochen. Die Ambition ist, dass jeder Niederländer bis 2030 vom Tourismus profitiert.<sup>238</sup>

---

<sup>237</sup> Vgl. I Amsterdam, 2019.

<sup>238</sup> Vgl. NBTC Holland Marketing, 2019, p. 4.

Amsterdam&partners hat es sich zum Ziel gemacht, weiterhin für eine lebenswerte, attraktive Metropole im Gleichgewicht mit Lebensqualität, Wohlstand und Nachhaltigkeit zu sorgen.<sup>239</sup> Als Zielgruppen definieren sie Einheimische, Besucher und die Wirtschaft gleichermaßen.<sup>240</sup> Hierbei ist auffällig, dass die lokale Bevölkerung bereits an erster Stelle erwähnt wird. In dem Strategieplan 2016 bis 2020 wird bereits zwei Jahre nach der Gründung das Thema des wachsenden Tourismus behandelt und die Kürzungen im Budget für das Stadtmarketing angesprochen.<sup>241</sup> Daraus resultieren neue Aufgaben(gebiete): von einer „[...] sales to a guide function [...]“ ist die gegenwärtige Philosophie.<sup>242</sup> Alle Marketingaktivitäten sollen fortan im Einklang mit der Stadt und den drei Zielgruppen stehen. Die räumliche und zeitliche Verteilung der Besucher ist ein Tätigkeitsfeld, ebenso die Intensivierung gesetzlicher Bestimmungen und die Ergreifung von Maßnahmen für den öffentlichen Raum wie z. B. dem Personentransport. Vor diesem Hintergrund sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die mit der gewünschten Entwicklung der Stadt einhergehen.<sup>243</sup> Die Stadt versucht künftig – der Demarketing-Auffassung entsprechend – ausgabenfreudige (Kultur-)Touristen anzulocken und im Gegenzug die Zahl der Budgetreisenden zu reduzieren.<sup>244</sup>

### **Finanzielle Maßnahmen**

Die gravierendste Maßnahme ist die schon angesprochene Einstellung der Marketingausgaben. Das zugeteilte Budget für die Marketingorganisation wird allein für Besucherlenkung und -management genutzt. Doch auch ohne Werbemaßnahmen, kommen jährlich Millionen Gäste nach Amsterdam, da es bereits eine etablierte Destination ist. In Form einer City Tax wurde eine Touristenabgabe von aktuell 7 % auf die Hotelrechnung eingeführt. Im Vergleich mit anderen Metropolen Europas ist diese die höchste Abgabe, die Besucher zahlen müssen.<sup>245</sup> Diese ist seit Einführung kontinuierlich und schneller als in anderen Städten gestiegen. Während 2017 noch 5 % erhoben wurden, waren 2018 schon 6 % fällig.<sup>246</sup> Im Mai 2019 wurde zusätzlich angekündigt neben der Touristensteuer auch eine Bettensteuer zu erheben. Diese beläuft sich auf drei Euro pro Nacht. Die Gelder, die auf rund 100 Millionen Euro Mehreinnahmen geschätzt werden, fließen in die Verschönerung und den Erhalt der Stadt.<sup>247</sup> Gerechtfertigt wird die Maßnahme mit Verweis auf erhöhte Kosten für Sauberkeit und gestiegene Polizeipräsenz

<sup>239</sup> Vgl. UNWTO, 2018, p. 38.

<sup>240</sup> Vgl. I Amsterdam, 2019.

<sup>241</sup> Vgl. Amsterdam&partners, 2015, p. 3.

<sup>242</sup> Amsterdam&partners, 2015, p. 13.

<sup>243</sup> Vgl. Amsterdam&partners, 2015, p. 13.

<sup>244</sup> Vgl. Dai, Hein & Zhang, 2019, pp. 157-158.

<sup>245</sup> Vgl. FAZ, 2019

<sup>246</sup> Vgl. Boffey, 2017.

<sup>247</sup> Vgl. Travelbook, 2019 & FAZ, 2019.

aufgrund der wachsenden Touristenzahlen. Der Anstieg der Steuern zielt laut dem Stadtverordneten für Finanzen auf eine Ausgrenzung bzw. ein Verdrängen der zahlungsschwachen Zielgruppen ab. Im Umkehrschluss sollen Touristen mit höherer Ausgabebereitschaft angezogen werden, die länger verweilen und mehr Geld in der Stadt lassen.<sup>248</sup> Auf Seiten der Hoteliers werden die höheren zusätzlichen Kosten für Besucher jedoch kontrovers diskutiert und als Profitgier betrachtet, obwohl bisher kein Einbruch bei den Gästezahlen zu verbuchen war.<sup>249</sup>

Um den fortlaufenden Besucherstrom einzudämmen und den Touristenanteil, der wenig zur lokalen Wertschöpfung beiträgt, möglichst gering zu halten, setzt Amsterdam seit Beginn 2019 eine weitere Maßnahme um. Demnach müssen Kreuzfahrt-Passagiere acht Euro Transitsteuer pro Tag zahlen.<sup>250</sup> Erste Reaktionen auf diese Maßnahme traten bereits auf. Einige Fluss- und Hochseekreuzfahrtschiffe nahmen ein Umrouting vor. Das bedeutet, dass es entweder gänzlich zur Veränderung des Routenplans kam oder die Schiffe auf alternative Häfen (z. B. Rotterdam oder Ijmuiden) ausgewichen sind.<sup>251</sup> Letzteres erfolgt bei den Reedereien MSC Cruises, Carnival als auch Cruise and Maritime Voyages. Sie alle legen außerhalb Amsterdams an und bieten interessierten Gästen Landgänge dorthin an.<sup>252</sup> Operative Gründe des Umroutens können in der relativ kurzfristigen Einführung der Abgabe liegen. Letztere war nicht in den Reisepreis eingekalkuliert und soll nicht zu Lasten der Gäste ausfallen. Weiterhin könnte der Grund aber auch darin bestehen, ein gänzlich Anlaufverbot zu vermeiden und dem Wunsch der Stadt nach weniger Tagesbesuchern oder mehr zahlungsstarkem Klientel nachzukommen. Denn 2017 legten insgesamt 1946 Kreuzfahrtschiffe im Amsterdamer Hafen mit zusammen 407.000 Passagieren an.<sup>253</sup> Eine Limitierung der Kreuzfahrtschiffe ist mit dieser monetären Maßnahme der Stadt kurzfristig eingetreten.

### **Unterkünfte**

Der Bau neuer Hotels ist seit 2016 prinzipiell untersagt.<sup>254</sup> Allerdings bestehen bei diesem Verbot Ausnahmeregelungen. Die sogenannte ‚no unless-policy‘ tritt ein, sobald ein neu geplantes Hotel einen noch nicht dagewesenen Mehrwert bietet – sich also spezialisiert oder Besonderheiten aufweist, die der Nachbarschaft zugutekommen.<sup>255</sup> Folglich werden weiterhin neue Hotelkapazitäten, die zusätzliche Reisende beherbergen können, entstehen. Bis 2022 wird mit 8000 neuen Zimmern gerechnet.<sup>256</sup> Mehr als die

---

<sup>248</sup> Vgl. Boffey, 2017.

<sup>249</sup> Vgl. Boffey, 2017 & FAZ, 2019.

<sup>250</sup> Vgl. Geißler, 2019.

<sup>251</sup> Vgl. Kern & Bartneck, 2019, S. 7.

<sup>252</sup> Vgl. Geißler, 2019.

<sup>253</sup> Vgl. Geißler, 2019.

<sup>254</sup> Vgl. Kiani-Kress & Ter Haseborg, 2018, S. 29 & Kirchner, 2019.

<sup>255</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 15.

<sup>256</sup> Vgl. Ecorys, 2018, p. 12.

Hälfte aller vorhandenen Hotels konzentrieren sich derzeit im Stadtzentrum. Unterkünfte von Airbnb hingegen verteilen sich eher auf die Randbezirke und machen im Zentrum nur einen Anteil von 10 bis 30 % aus.<sup>257</sup> In Wohnungen, die über die Onlineplattform Airbnb angeboten werden, wird ab 2019 die erlaubte Höchstvermietungsdauer halbiert. Diese Bestimmung wurde ebenfalls von der Stadt angeordnet. So dürfen diese nur noch 30 statt zuvor 60 Tage im Jahr vermietet werden.<sup>258</sup> Prognosen zufolge wirkt sich die neue Regelung auf die Verringerung von 310.000 Übernachtungen aus. Das entspricht einer reduzierten Gästezahl von circa 100.000 Personen.<sup>259</sup>

Mit der Zielstellung gegen illegale Vermietungen weiter vorzugehen, ordnete die Stadt eine Anmeldung sämtlichen Eigentums der Wohnungsbesitzer an.<sup>260</sup>

### **Sonstige infrastrukturelle Maßnahmen**

Um der Touristifizierung des Stadtzentrums entgegenzuwirken, dürfen seit Herbst 2017 keine neuen Läden sowie Dienstleistungen, die primär Touristen als Zielgruppen haben, eröffnen oder angeboten werden. Dazu zählen Schnellrestaurantketten, Fahrradverleihe, Ticketshops, Souvenirläden und auch Themenshops.<sup>261</sup> Für solche Vorhaben werden Unternehmern keine Genehmigungen erteilt, da bereits eine Fülle eines solchen substitutiven Angebotes existiert.<sup>262</sup>

Hinsichtlich der Mobilität verbot die Stadt im Jahr 2016 sogenannte Bierbikes, die häufig an Partytouristen vermietet wurden, untersagte Segways und limitierte Leihfahrzeuge in der Innenstadt.<sup>263</sup> Im April 2019 ergänzte das Verbot von Pferdekutschen auf öffentlichen Straßen die Maßnahmen zur Eindämmung touristischer Aktivitäten. Die Anzahl an Parkplätzen wurde reduziert und im Gegenzug entstanden mehr autofreie Zonen in der Stadt. Dadurch möchte die Stadtregierung dem Ziel, mehr öffentlichen Raum in hoch frequentierten Bereichen zu schaffen, näherkommen.<sup>264</sup>

Straßensperrungen ergänzen im Rotlichtbezirk ‚De Wallen‘ die Maßnahmen gegen Überfüllung, wenn sich zu viele Menschen in den engen Straßen aufhalten.<sup>265</sup> Zudem werden sogenannte ‚Crowd-Manager‘ von der Stadt beschäftigt. Diese halten sich in dem Viertel auf und haben die Funktion, die Mengen besser zu lenken. Weiterhin werden seit Ende 2016 ‚Enforcement-Teams‘ eingesetzt, die gegen Parkprobleme, Lärm, Kriminalität und unakzeptables Verhalten vorgehen.<sup>266</sup>

---

<sup>257</sup> Vgl. Ecorys, 2018, p. 4.

<sup>258</sup> Vgl. Graue & Fries, 2019, S. 38-39 & Kirchner, 2019.

<sup>259</sup> Vgl. Ecorys, 2018, p. 11.

<sup>260</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 15.

<sup>261</sup> Vgl. Travelbook, 2019.

<sup>262</sup> Vgl. Kirchner, 2019.

<sup>263</sup> Vgl. Graue & Fries, 2019, S. 40, Kirchner, 2019 & Dai, Hein & Zhang, 2019, p. 160.

<sup>264</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, pp. 15-16.

<sup>265</sup> Vgl. Travelbook, 2019.

<sup>266</sup> Vgl. Kirchner, 2019 & UNWTO, 2019b, p. 15.

Auch der Bereich der Stadtführungen wird geregelt. Im gerade angesprochenen Viertel ‚De Wallen‘ sind seit 1. April 2019 Abendführungen für Reisegruppen mit mehr als 20 Teilnehmern nach 23 Uhr eingestellt.<sup>267</sup> Diese Beschränkung verstärkt sich ab 2020 durch ein gänzlich Verbot von Gruppenführungen entlang des Rotlichtviertels.<sup>268</sup> Auch Reiseleiter sind von strengeren Maßnahmen in Persona betroffen. Jeder Reiseführer, der eine Tour durch Amsterdam anbietet, muss eine Genehmigung vorweisen. Kostenlose Führungen sind komplett verboten und für alle sonstigen Touren muss eine Gebühr (vergleichbar einer Steuer) entrichtet werden.<sup>269</sup> Damit soll ein Überhang an Stadtführungen unterbunden und die Anzahl der Stadtführer beschränkt werden.

### **Außenkommunikation & Besucheransprache**

Das bei Touristen beliebte Fotomotiv des ‚I Amsterdam‘-Schriftzugs, das zu einer hohen Agglomeration von Besuchern vor dem Rijksmuseum und zu einer Überfüllung des öffentlichen Platzes führte, wurde im Dezember 2018 entfernt. Täglich kamen rund 6000 Reisende zu dem 2,50 m hohen Wahrzeichen.<sup>270</sup> Ein zweiter, gleichnamiger Schriftzug befindet sich am Flughafen. Der Dritte wechselt in Abständen den Standort, sodass es nicht zu einer permanenten Menschenansammlung an einem Ort kommt.<sup>271</sup>

Daneben sollen Kampagnen Besucher daran erinnern, dass die Stadt nicht nur ein Reiseziel darstellt, sondern auch der Lebensraum für Einheimische ist. Anwohner des Stadtzentrums arbeiteten mit der Stadtregierung zusammen und brachten die ‚I live here‘ Initiative hervor. An Mauern, in Schau- und Hausfenstern wurden die drei Worte sichtbar und verständlich für das internationale Publikum angebracht. Die Initiative soll Besucher darauf hinweisen, dass sie sich nicht in einer Partyzone befinden, sondern in direkter Nachbarschaft mit hier lebenden Menschen und sich dementsprechend respektvoll verhalten sollen.<sup>272</sup>

Größer angelegt lief 2018 die Kampagne ‚Enjoy and Respect‘ von amsterdam&partners, die vor allem wieder die negativen Folgen von Partytouristen im Visier hatte.<sup>273</sup> Willkürliche Müllentsorgung, öffentlicher Konsum von Alkohol als auch beliebiges Urinieren sollten damit unterbunden werden. Als Zielgruppe dieser Kampagne wurden männliche Besucher im Alter von 18 bis 34 Jahren, aus den Niederlanden oder Großbritannien stammend, in der Planungsphase der Customer Journey adressiert. Auf Plakaten und Werbebannern wurden die Geldstrafen für fehlerhaftes Verhalten (zwischen 95 und 140 Euro) den kostenlosen Lösungen (Benutzung öffentlicher Toiletten und Mülleimer etc.)

---

<sup>267</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 15.

<sup>268</sup> Vgl. Travelbook, 2019.

<sup>269</sup> Vgl. Travelbook, 2019.

<sup>270</sup> Vgl. Graue & Fries, 2019, S. 40.

<sup>271</sup> Vgl. Greife, 2018.

<sup>272</sup> Vgl. Schlagwein, 2019.

<sup>273</sup> Vgl. Schlagwein, 2019.

gegenübergestellt (siehe Anhang 1). Gleichzeitig wurden die Kontrollgänge und Sanktionsmechanismen mithilfe eines erhöhten Polizeiaufgebots und Enforcement-Teams verstärkt.<sup>274</sup> Auf Grund des erzielten Erfolges soll die Kampagne 2019 fortgeführt werden. Medien berichteten von einer hohen Reichweite: Knapp der Hälfte der britischen Touristen wurde bewusst, dass Beeinträchtigungen durch negatives Verhalten nicht toleriert werden.<sup>275</sup> Der Erfolg der Kampagne begründet sich in der selektiven und gezielten Ansprache einer speziellen Besuchergruppe.

### **Besucher(um)lenkung/Alternatives Angebot**

Weniger bekannte Orte sollen zunehmend vermarktet werden, um Besucher aus der Stadt zu lenken und zu verteilen. Seit 2009 existiert das Projekt ‚Visit Amsterdam, See Holland‘. Der Druck in der Innenstadtzone durch die Massen soll über die Verteilung der Besucher über die Stadtgrenzen hinaus entlastet werden. Im Gegenzug profitiert die Metropolregion von dem touristischen Erfolg der Stadt Amsterdam und erzielt wachsende Ankunfts- und Übernachtungszahlen. Dieses Projekt gewann den UNWTO *Ulysses Award for Innovation in Non-Governmental Organizations*.<sup>276</sup>

Um die Touristen aus der Kernzone Amsterdams zu locken, müssen ansprechende Alternativen geboten werden. So hilft – im Falle Amsterdams – eine einfache Namensänderung. Der Vorstadtbezirk Zandvoort, welcher 30 km von der Innenstadt weg liegt, wurde in Amsterdam Beach umbenannt. Reisende finden nun tatsächlich vermehrt den Weg dorthin.<sup>277</sup> Die positiven Assoziationen, die Touristen mit dem populären Amsterdam verbinden, wurden so auf den unbekannten Vorort projiziert und dieser als Teil der Metropole zumindest namentlich inszeniert. Ähnlich vermarktet sich der Hafen IJmuiden, auf den diverse Kreuzfahrtgesellschaften seit Anfang des Jahres ausweichen. Dieser bezeichnet sich selbst als ‚Amsterdam IJmuiden‘, obwohl eine Distanz von fast 30 km die beiden Orte trennt. Auch die anlaufenden Reedereien erwähnen den eigenständigen Hafenort in ihren Produktbeschreibungen immer im Zusammenhang mit Amsterdam (beispielsweise Aida: Amsterdam/IJmuiden).<sup>278</sup> Darüber hinaus werden als Ausflugsziele ‚Amsterdam Castles and Gardens‘ und eine Tulpenfarm namens ‚Flowers of Amsterdam‘ nach demselben Konzept beworben. Mithilfe dieser Strategie kann eine Metropole räumlich vergrößert werden. Amsterdam ist hier einer der Pioniere solcher Umland-Programme.<sup>279</sup> Dazu kooperiert amsterdam&partners mit Stakeholdern der naheliegenden Landkreise Noord-Holland, Flevoland, weiteren 32 Gemeinden und dem

<sup>274</sup> Vgl. I Amsterdam, 2018 & UNWTO, 2019b, p. 16.

<sup>275</sup> Vgl. Avoid Crowds, 2019.

<sup>276</sup> Vgl. UNWTO, 2018, p. 28.

<sup>277</sup> Vgl. Graue & Fries, 2019, S. 40.

<sup>278</sup> Vgl. Aida, o. J.

<sup>279</sup> Vgl. Kiani-Kress & Ter Haseborg, 2018, S. 29.

Verkehrsbund der Region.<sup>280</sup>

Eine räumliche wie zeitliche Besucherverteilung wird im Bericht ‚Perspective 2030‘ ebenfalls als ‚Top 2‘ favorisiert. Das Entwickeln und Vermarkten neuer Produkte, im Sinn der Destinationen, ist eine zentrale Aufgabe, um Besucher aus den überlaufenen Orten wie Amsterdam heraus zu lenken und ihnen die touristischen Attraktionen des gesamten Landes zu eröffnen.<sup>281</sup>

### 4.3 Barcelona

#### Strategische Ausrichtung

Der Tourismus in der spanischen Destination wird gemanagt durch die Stadtverwaltung mit einer eigenen Tourismus Abteilung. Das Marketing ist Aufgabe der DMO ‚Turisme de Barcelona‘. Die Marketingorganisation ist ein 1993 gegründetes Konsortium aus dem Stadtrat, der Kammer für Handel, Industrie und Schifffahrt sowie der Stiftung zur Promotion Barcelonas.

Im August 2014 mündeten die negativen Auswirkungen des Massentourismus – die sich seit 2010 kontinuierlich verstärkten – in der Barceloneta Krise.<sup>282</sup> Einheimische demonstrierten für eine Veränderung des gegenwärtigen Tourismus. Die Stadtverwaltung, das Ajuntament de Barcelona, reagierte und entwickelte auch einen strategischen Plan für den Tourismus 2016 bis 2020.<sup>283</sup> Von der ausschließlichen Promotion der Destination soll die Integration des Tourismus in das städtische Programm vorangetrieben werden. Im März 2017 wurde eine aktualisierte Auflage der Tourismusstrategie 2020 veröffentlicht. „Ein Wandel vom Management des Tourismus in der Stadt zum Management der touristischen Stadt/einer Stadt mit Tourismus“ soll erreicht werden.<sup>284</sup> Die Bewerbung von Nachbarschaftsvierteln wird eingestellt und an dessen Stelle sollen verstärkt Events und unbewohnte Gebiete für Freizeitaktivitäten promotet werden. Innerhalb der Destination sollen Attraktionen, die Nachhaltigkeitskriterien bedienen, bevorzugt vermarktet werden und grundsätzlich das Marketing des Reiseziels auf umliegende Provinzen ausgeweitet werden.<sup>285</sup> Basierend auf den fünf Kriterien Nachhaltigkeit, Verantwortung, Umverteilung, Zusammenhalt und Innovation wurden zehn strategische Programmfelder definiert und denen 30 Handlungsansätze hinterlegt.<sup>286</sup> In dem Tourismusplan ist der Fokus auf einen ganzheitlichen nachhaltigen Tourismus gesetzt, der entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Tourismus in der Stadt implementiert werden soll.<sup>287</sup>

<sup>280</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 15.

<sup>281</sup> Vgl. NBTC Holland Marketing, 2019, pp. 26-27.

<sup>282</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 128.

<sup>283</sup> Vgl. Ajuntament de Barcelona, 2016.

<sup>284</sup> Ajuntament de Barcelona, 2017b, p. 4.

<sup>285</sup> Vgl. Goodwin, 2018, p. 26.

<sup>286</sup> Vgl. Ajuntament de Barcelona, 2017b, p. 51.

<sup>287</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 21.

Die Stadt trägt bereits seit 2011 die Nachhaltigkeitszertifizierung *Biosphere World Class Destination*, welche im Januar 2018 erneut für drei weitere Jahre verliehen wurde.<sup>288</sup> Damit war Barcelona die erste urbane Destination, die diese Auszeichnung erhielt.<sup>289</sup> Interessant ist zudem, dass sowohl Overtourism als auch sonstige Probleme durch den Tourismus keine Erwähnung im strategischen Plan finden. Der Plan ist sehr ausführlich, setzt jedoch bestimmten Maßnahmen kein Problem voraus und lässt so nicht erkennen, weshalb sie ergriffen werden sollten. Um das Image der Stadt nicht zu gefährden und einen Einbruch im Tourismus hervorzurufen, vermeiden einige Destinationen die direkte Ansprache des vorhandenen Overtourism. So auch im Fallbeispiel Barcelona. Doch gerade die Benennung des Problems, ob das Schlagwort nun geeignet ist oder nicht (vgl. Kapitel 3.1), weckt weitere Stakeholder und Partner und kann bestenfalls zu einer Zusammenarbeit führen.

Anders als in Amsterdam forcieren die geplanten Maßnahmen keinen Besucherrückgang, sondern sollen den Tourismus in der Stadt nur besser verteilen. Demnach sind die durchgeführten Aktionen eher als weich einzuschätzen. Ein hartes Durchgreifen wie in Amsterdam ist hier strategisch nicht vorgesehen.

### **Finanzielle Maßnahmen**

Eine Maßnahme der Stadt war die Einführung einer Preisdifferenzierung. Eintrittsgelder für ehemals kostenfreie Attraktionen wurden für Besucher erhoben (z. B. acht Euro für die Monument Area im Park Güell).<sup>290</sup> Während Einheimischen, Studenten und Senioren ein reduzierter bis kostenloser Zutritt, u. a. in Museen oder in das Montjuïc Castle, ermöglicht wird.<sup>291</sup>

Seit 2012 müssen Touristen in Barcelona eine Abgabe leisten. Die City Tax ist im gesamten Einzugsgebiet Kataloniens und für alle Unterkunftsarten fällig. Nicht betroffen sind Personen unter 17 Jahren sowie Besucher mit einer Aufenthaltsdauer von über sieben Tagen.<sup>292</sup> Auf diese Weise setzt die Stadt einen Anreiz länger zu bleiben. 2017 führte Katalonien eine neue erhöhte City Tax ein. Die Höhe der Touristenabgabe ist abhängig vom Ort und der Unterkunftsart. Das Preisgefälle unterscheidet sich stark zwischen Beherbergungsmöglichkeiten in Barcelona und im restlichen Katalonien: 0,99 Euro beträgt der Betrag pro Person/Nacht in Appartements in Katalonien, deutlich höher ist dieser hingegen in Barcelona (Stand 2017).<sup>293</sup> Hinsichtlich der Unterkunftsart ist in einem Luxushotel der gleiche Preis wie in einer privaten Ferienwohnung zu zahlen (2,25 Euro, Stand 2019). Auch Kreuzfahrtpassagiere mit einem Aufenthalt von mehr als zwölf

---

<sup>288</sup> Vgl. Ajuntament de Barcelona, 2017a, p. 134.

<sup>289</sup> Vgl. Biosphere Responsible Tourism, o. J.

<sup>290</sup> Vgl. Goodwin, 2018, p. 20.

<sup>291</sup> Vgl. McKinsey & Company & World Travel & Tourism Council, 2017, p. 46.

<sup>292</sup> Vgl. AB Apartment Barcelona, 2017 & World Experience Barcelona, 2019.

<sup>293</sup> Vgl. AB Apartment Barcelona, 2017.



Stunden in der Stadt müssen den teuersten Betrag von 2,25 Euro entrichten. Bei einem Kurzaufenthalt unter zwölf Stunden werden hingegen nur 0,65 Euro fällig. Ebenfalls 0,65 Euro wird von Campern gefordert. In First-Class-Hotels beläuft sich die Höhe der City Tax auf 1,10 pro Person und Tag.<sup>294</sup> Auffällig bei der Besteuerung nach Unterkunftsart ist, dass die unerwünschten Luxushotels, Ferienwohnungen und Kreuzfahrtschiffe, die hohes Konfliktpotenzial in der Stadt verursachen, am stärksten betroffen sind. Diese selektive Differenzierung ist eine indirekte Maßnahme der Stadt zur Kunden- bzw. Besuchersegmentierung.

Die Hälfte der Einnahmen durch die City Tax fließen in die Kassen der Regierung, wo die Gelder für neue Tourismusprojekte reinvestiert werden. Zur Schaffung von Transparenz für Besucher und Bewohner führte die Stadt eigens eine Plakette ein, die die unterstützten Projekte kennzeichnet.<sup>295</sup> Diese Kommunikationsmaßnahme erzeugt beim Reisenden Verständnis für die hohen Abgaben und auf der Seite der Einheimischen das Bewusstsein darüber, was die Stadt für Projekte initiiert, die einen ausgeglichenen Tourismus zum Ziel haben.

Zudem denkt Barcelona über die Einführung einer weiteren Spezialsteuer für Reiseveranstalter nach, die Trips nach Barcelona anbieten, mit der Hoffnung, dass die Verteuerung eines Barcelona Besuches zu weniger Massenandrang und zu mehr ausgabefreudigem, respektvollen Publikum führt.<sup>296</sup>

### **Unterkünfte**

Ferienwohnungsvermietung ist ein zentrales Element des Overtourism in Barcelona. 60 % der Übernachtungen entfielen 2016 auf private Ferienwohnungen; knapp 75 % waren es bereits 2018.<sup>297</sup> Auf unterschiedliche Weise wird gegen das Problem (unlizenzierte) Ferienwohnungen, die keine Abgaben leisten, vorgegangen. Im Jahr 2014 wurde die Verteilung der Lizenzen von der Stadtverwaltung an touristische Unterkünfte eingestellt. 2017 folgte dann die Verabschiedung eines ‚Special Urban Plan for Tourist Accommodation‘, der als stadtplanerisches Instrument dient. Damit wurde das Verbot der Lizenzvergabe an touristische Unterkünfte wieder aufgehoben. Die Lizenzvergabe erfolgte jedoch nur unter der Bedingung, dass neue Unterkünfte erst eröffnen dürfen, wenn dafür andere schließen.<sup>298</sup> Zudem wurden 40 Kontrolleure angestellt, die Hinweisen auf illegale Unterkünfte nachgehen. Auch Bewohner und Touristen können online checken, ob die Wohnung registriert ist und sie gegebenenfalls melden.<sup>299</sup> Des Weiteren forderte Barcelona als erste Stadt im Sommer 2018 von Airbnb die Herausgabe

---

<sup>294</sup> Vgl. World Experience Barcelona, 2019.

<sup>295</sup> Vgl. WTTC & JLL, 2019, p. 23.

<sup>296</sup> Vgl. Sheivachman, 2017.

<sup>297</sup> Vgl. Urban, 2018 & Kiani-Kress & Ter Haseborg, 2018, p. 17.

<sup>298</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 135.

<sup>299</sup> Vgl. Goodwin, 2017, pp. 11-12.

aller Daten zu den vorhandenen Unterkünften samt Vermietern.<sup>300</sup>

Bereits erteilte Genehmigungen für Hotelprojekte wurden 2015 mit Amtseintritt der Bürgermeisterin Ada COLAUS für vorerst ein Jahr zurückgenommen – parallel mit dem zuvor angesprochenen Stopp der Lizenzvergabe für andere Unterkünfte. Betroffen waren rund 30 Hotelbauprojekte.<sup>301</sup>

### **Sonstige Infrastrukturelle Maßnahmen**

Mit dem Ziel, mehr Platz zu schaffen und die Überfüllung zu minimieren, verordnete der Stadtrat den Rückbau von Restaurantterrassen. Bürgersteige wurden dadurch für den Fußgängerverkehr verbreitert.<sup>302</sup>

Wochenmärkte, als Inbegriff authentischer Kultur, wurden zu touristischen Attraktionen.<sup>303</sup> Den ‚La Boqueria food market‘ suchten zunehmend mehr Touristen auf und blockierten beim Fotografieren die schmalen Gänge. Als Regulierungsmaßnahme ist es Reisegruppen mit mehr als 15 Personen verboten, den Markt zu Stoßzeiten aufzusuchen.<sup>304</sup> Ein ähnlicher Ansatz der Limitierung der Besucher gilt in der Touristenattraktion Park Güell. Der Eintritt dort ist auf 400 Personen, die sich gleichzeitig in der Anlage aufhalten dürfen, beschränkt. Zusätzlich wurde in dem öffentlichen Park eine Eintrittsgebühr für Touristen erhoben; Anwohner sind davon ausgenommen.<sup>305</sup> Auf diese Weise kann weiterhin der Erholungscharakter als Hauptfunktion des Parks und die Erlebnisqualität der Besucher gesichert werden.

Bei der Top-Attraktion, der Sagrada Familia, wurden diverse Maßnahmen ergriffen, um die überlaufene Kathedrale zu entlasten. Dazu wurden eine Vorab-Ticketbuchung eingeführt, die Öffnungszeiten erweitert, weitere Ticketstellen vor Ort eröffnet, zusätzliches Kontrollpersonal eingestellt und ein verbessertes Halte-System für Busse entwickelt.<sup>306</sup>

Die Eröffnung neuer Geschäfte und Dienstleistungen wird wegen der drohenden Gefahr der einseitigen touristischen Ausrichtung reguliert. Diese Maßnahme betrifft insbesondere Souvenirshops, Bars, Restaurants und Take-away-Läden.<sup>307</sup>

Ein Verbot für Segways und Elektroroller in der Altstadt sowie an der Hafenpromenade trat ebenfalls in Kraft. Durch das Eindämmen dieser touristischen Aktivitäten will Barcelona Überlastungen und Staus an stark frequentierten Orten unterbinden.<sup>308</sup>

### **Außenkommunikation & Besucheransprache**

Barcelona ergreift zunehmend Sensibilisierungsmaßnahmen. Neben der bereits

<sup>300</sup> Vgl. Roland Berger GmbH, 2018, p. 13 & Graue & Fries, 2019, S. 39-40.

<sup>301</sup> Vgl. FVW, 2015.

<sup>302</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 23.

<sup>303</sup> Vgl. Responsible Travel, 2018, 7:30’.

<sup>304</sup> Vgl. Brown, o. J.

<sup>305</sup> Vgl. Brown, o. J.

<sup>306</sup> Vgl. Goodwin, 2018, p. 21.

<sup>307</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 23.

<sup>308</sup> Vgl. McKinsey & Company & World Travel & Tourism Council, 2017, p. 49.

angesprochenen Webseite, in der Touristen im ‚flat detector‘ checken können, ob die Unterkunft legal bzw. registriert ist, wurde eine Kommunikationskampagne initiiert. Letztere hat die Förderung des friedlichen Zusammenlebens zwischen Besuchern und Einheimischen zum Ziel, insbesondere in Bezug auf die Unterbringung (vgl. Anhang 3).<sup>309</sup> Die Kampagne versucht den Besucher davon zu überzeugen, dass die Nutzung legaler Unterkünfte das Leben in der Stadt für alle lebenswerter und zufriedener macht. Eine im Vergleich dazu harte, direkte Kampagne folgte im Sommer 2018, die konkret auf Fehlverhalten von Besuchern abzielte. Sie wurde in Medien auch als ‚Anti-Tourist Campaign‘ beschrieben.<sup>310</sup> Der Fokus lag dabei auf dem sogenannten ‚Balconing‘ – dem Springen von einem Hotelbalkon zum nächsten bzw. dem Springen vom Balkon in einen vorhandenen Pool.<sup>311</sup> Bedingt durch die Architektur Barcelonas, mit den engen Gassen und zahlreichen kleinen Balkons, verleitete es immer mehr Touristen zu dieser, für alle Seiten gefährdenden Freizeitbeschäftigung. Vorrangig galt die Ansprache der Kampagne britischen Urlaubern, da es durch das Balconing zu sechs Todesfällen infolge bei britischen Touristen kam und es auch weitere Verletzte in Spanien gab.<sup>312</sup> Unter dem Hashtag #BalconingISFun und zahlreichen Postern im Stil eines Warnschilds, wurden ironisch die Vorzüge des Balconings aufgezählt: „prevents gentrification, improves neighbour’s quality of life, reduces the risk of heart disease, is lots of fun“. <sup>313</sup> Von britischer Seite wurde die Kampagne, die augenscheinlich primär auf Sicherheit und Vermeidung weiterer Vorfälle abzielt, als besucherfeindlich und ablehnend aufgefasst.<sup>314</sup> Fraglich ist, ob die Verantwortlichen der Kampagne den Sicherheitsaspekt im Fokus hatten, einfach nur auf das Thema aufmerksam machen oder tatsächlich junge britische Partyurlauber von der Stadt fernhalten wollten.

#### **Besucher(um)lenkung/Alternatives Angebot**

Die Zerstreuung der Touristen wird in Barcelona seit 2013 angegangen. Mittels bezirklicher Touristenpläne sollen Besucher auf die Vorzüge anderer Stadtbezirke aufmerksam gemacht werden und zur Reduzierung der Überfüllung von Hotspots beitragen. Das Marketing wird nun mit der Fähigkeit als Management Tool angesehen, das speziell Veranstaltungen und Orte in unbewohnten Gebieten promotet.<sup>315</sup> Barcelona versucht durch die Informationsseite der örtlichen DMO im Internet das Interesse der Besucher an umliegende Städte zu wecken. So werden beispielsweise Girona, Lleida und

---

<sup>309</sup> Vgl. Goodwin, 2018, p. 19.

<sup>310</sup> Vgl. Jackson Gee, 2018 & Lake, 2018.

<sup>311</sup> Vgl. Virtue, 2018.

<sup>312</sup> Vgl. Virtue, 2018.

<sup>313</sup> Lake, 2018.

<sup>314</sup> Vgl. Jackson Gee, 2018 & Virtue, 2018.

<sup>315</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 133.

Tarragona empfohlen.<sup>316</sup> Darüber hinaus werden in der Kategorie ‚Top Experiences‘ nicht etwa die Sagrada Familia oder der Park Güell hervorgehoben, sondern 25 Erlebnisse beschrieben, die sich auf verschiedene Orte in der Metropole verteilen. Dazu verortet ein Stadtplan diese speziellen Erlebnisse und visualisiert gleichmäßig die in der Stadt verteilten Highlights (vgl. Anhang 2).<sup>317</sup> Mitunter werden das Wandeln auf Picassos Spuren (2), das Lauschen bei Open-Air-Konzerten (3), das Entdecken der 100 km langen Küste (05), das Spüren der Natur in zwölf Naturparks (8), das Genießen kleiner naheliegender Ortschaften (20) und das Erklimmen des Monserrat Masives (23) beworben. Es ist ein erster Ansatz, die Besucher abseits der Altstadt in die verschiedenen Bezirke zu streuen. Die Karte (vgl. Anhang 2) erinnert an die preisgekrönte Version Amsterdams, als die niederländische Stadt im Layout einen ähnlichen Stadtplan gestaltete, nur dass dieser im Unterschied keine Erlebnisse, sondern Sehenswürdigkeiten in der Metropolregion ausschildert.

Ein weiteres Tool der Besucherlenkung stellt die Umleitung von Busrouten und -stops und die Verlegung oder Schließung von Zugängen zur Metro dar. Mithilfe einer smarten Technologie werden die Touristenströme an stark frequentierten Orten analysiert. Bei Bedarf greift das System ein und lenkt die Route bzw. legt die Zugänge um.<sup>318</sup>

## 4.4 Berlin

### Strategische Ausrichtung

Ähnlich wie Amsterdam liegt auch Berlin eine Public-Private-Partnership im Destinationsmarketing zu Grunde. Die Entscheidungsebene obliegt dem Berliner Senat. Die Executive bildet die Berlin Tourismus & Kongress GmbH als landeseigene DMO. Über Jahre wuchs der Tourismus in der deutschen Hauptstadt. Nun ist Berlin neben Paris und London eine der drei besucherstärksten Städtereiseziele Europas. Auch Berlin spürte in den letzten Jahren zunehmend die Auswirkungen eines stetigen Touristenwachstums. 2017 wurde zu diesem Zweck die neue Tourismuskonzeption 2018+, für die u. a. der neue Koalitionsvertrages des Berliner Senats ausschlaggebend war, dargelegt.<sup>319</sup> Diese Konzeption spricht sich explizit „[...] für einen stadtverträglichen und nachhaltigen Berlin-Tourismus [...]“ in den kommenden Jahren aus.<sup>320</sup> Stadtverträglichkeit, Nachhaltiges Wachstum, Wandel des urbanen Tourismus und Positionierung werden als die vier künftigen Kernaufgaben identifiziert und ergänzen die klassischen Marketingaufgaben.<sup>321</sup> Statt eines weiteren quantitativen Wachstums, wird ein Qualitätstourismus

<sup>316</sup> Vgl. Turisme de Barcelona, o. J.

<sup>317</sup> Vgl. Turisme de Barcelona, 2019.

<sup>318</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 133.

<sup>319</sup> Vgl. visitBerlin, 2019, S. 2.

<sup>320</sup> Vgl. dwif-Consulting & Humboldt-Innovation, 2017, S. 1-2.

<sup>321</sup> Vgl. dwif-Consulting & Humboldt-Innovation, 2017, S. 6, 7, 77.

angestrebt, der mit Erlebnis- und Lebensqualität bei den Anwohnern einhergeht.<sup>322</sup> Tourismusakzeptanz ist ein Hauptaugenmerk in Berlin. Eine weiter sinkende Besuchertoleranz soll in der selbsternannten Stadt der Freiheit vermieden werden, auch weil es im Gegensatz zum aufgebauten Image und zur Positionierung der Destination steht. Insbesondere im zweiten Punkt (nachhaltiges Wachstum) fällt eine Kundenselektierung im Sinne des Demarketings auf: „Dazu sollen Angebot und Zielgruppen fokussiert werden, die im Sinne der Nachhaltigkeit zu einem stadtverträglichen Qualitätstourismus beitragen.“<sup>323</sup> Hintergrund sind die in den letzten Jahren vermehrt anreisenden Partyurlauber mit geringem Preisniveau. Niedrige Alkoholpreise, der nicht strafbare Alkoholkonsum in der Öffentlichkeit und der Markenkern ‚Berlin als Stadt der Freiheit‘ zieht junge feierfreudige Urlauber an. Diese Zielgruppe reist günstig mit Low-Cost-Carriern an, lässt oft nur wenig Geld in der Stadt und sorgt mit ihrem unangepassten Verhalten für Aufregung bei den Einheimischen. Eine Segmentierung der Reisenden nach Qualitätstouristen soll nicht nur über die finanzielle Ausstattung erfolgen, sondern auch auf Basis des Verhaltens.<sup>324</sup> In Zukunft sollen als Berlin-Besucher mehr Qualitätstouristen, z. B. Tagungsgäste, Kongressbesucher, Erholungssuchende, Kulturinteressierte etc. angesprochen werden.<sup>325</sup>

Auch der Titel der neuen Konzeption ‚12 mal Berliner Leben, 12 mal Berlin erleben‘ hält an der Strategie der vergangenen Jahre fest. Dabei sollen alle zwölf Berliner Bezirke vermarktet werden, statt sich auf die Highlights zu beschränken. So sollen den Besuchern auf der einen Seite Anreize zum Wiederholungsbesuch gegeben werden und auf der anderen Seite soll die Größe und Vielfalt der Stadt genutzt werden, um die Touristen räumlich zu verteilen.<sup>326</sup>

Berlin hält weiterhin, anders als Amsterdam aber ähnlich wie Barcelona, am touristischen Stadtmarketing fest. Um die durch den Tourismus hervorgebrachten Herausforderungen zu bewältigen, kommt zusätzlich zum Marketing die Tourismussteuerung hinzu.<sup>327</sup>

### **Finanzielle Maßnahmen**

Ein erster Ansatz, entsprechend der Förderung von Qualitäts- vor Partytouristen, wurde bereits vor fünf Jahren umgesetzt. Seit 2014 müssen Berlin-Besucher eine Touristenabgabe in Höhe von 5 % auf den Netto-Übernachtungspreis zahlen.<sup>328</sup> Die Einnahmen durch die Berliner City Tax – auch als Übernachtungssteuer betitelt – fließen u. a. in die

<sup>322</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe, 2018.

<sup>323</sup> Vgl. dwif-Consulting & Humboldt-Innovation, 2017, S. 6.

<sup>324</sup> Vgl. UNWTO, 2018, p. 33.

<sup>325</sup> Vgl. Bünger, 2019, S. 209.

<sup>326</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe, 2018 & visitBerlin, 2019, S. 5.

<sup>327</sup> Vgl. dwif-Consulting & Humboldt-Innovation, 2017, S. 77.

<sup>328</sup> Vgl. BerlinOnline, 2017.

Destinationsarbeit und in den Personalaufbau. Eigens für bezirkliche Tourismussteuerung und Bezirkstourismus wurden Stellen geschaffen.<sup>329</sup>

### **Unterkünfte**

Die Sharing Economy erfreut sich auch in Berlin wachsender Beliebtheit. Die Untervermietung von Wohnraum zu touristischen Zwecken intensiviert in der wachsenden Metropole die Wohnungsnot und wirkt sich negativ auf die Tourismusakzeptanz der Einheimischen aus.<sup>330</sup> Ein Zweckentfremdungsverbot von Wohnraum ist bereits seit 2014 in Kraft. Dieses sieht u. a. den Schutz von Wohnraum vor Umwandlung in Ferienwohnungen vor.<sup>331</sup> Damit soll verhindert werden, dass gewerbliche Wohnungen für Touristen Überhand nehmen. Auf der Internetseite der zuständigen Senatsverwaltung können mutmaßlich zweckentfremdete Wohnungen von Anwohnern oder Besuchern gemeldet werden. Trotz der Inkraftsetzung des Verbots in 2014 stieg zunehmend die Zahl an Ferienwohnungen und Appartements, die temporär über Airbnb oder ähnlichen Plattformen angeboten werden. 2018 wurde das Zweckentfremdungsverbot noch einmal verschärft.<sup>332</sup> Ausschließlich mit Genehmigung und an maximal 90 Tagen im Jahr dürfen Wohnungen nur noch vermietet werden.<sup>333</sup> Daran angelehnt, ist auch die im Tourismuskonzept 2018+ verankerte Erweiterung des Zweckentfremdungsverbotes von Wohnraum. Darüber hinaus ist eine Angleichung der Sharing-Unterkunftsbesitzer an Gewerbebetriebe in Hinblick auf die Rechte und Pflichten (z. B. Zahlung der City Tax) anvisiert.<sup>334</sup> Oft gelten noch gesonderte Bedingungen mit weniger Auflagen, die ein Anbieten von Ferienwohnungen attraktiv machen, aber unfair und nachteilig für gewerbliche Unterkunftsformen sind. Daher ist ein Angleich der gesetzlichen Auflagen wie z. B. Steuersätze und stärkere Kontrollen notwendig, um das unkontrollierte Wachstum solcher Sharing Economy Modelle einzudämmen.<sup>335</sup>

Das Tourismuskonzept sieht auch die Festschreibung eines Hotelentwicklungsplans vor. Dieser Plan dient sowohl der Steuerung des Beherbergungsmarktes als auch der räumlichen Entzerrung und Veränderung der Preisstruktur.<sup>336</sup> Derzeit existiert noch keine Regulierung bei Hotelneubauten. Der Konzentration der Hotels im Stadtkern kann möglicherweise mit einem Hotelentwicklungsplan entgegengewirkt werden. Anzumerken ist hier, dass dieser nur eine empfehlende Maßnahme im neuen Tourismuskonzept ist, nicht jedoch obligatorisch.

---

<sup>329</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 26.

<sup>330</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe, 2018, S. 39.

<sup>331</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen, o. J.

<sup>332</sup> Vgl. Roland Berger GmbH, 2018, S. 13.

<sup>333</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen, o. J.

<sup>334</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe, 2018, S. 39.

<sup>335</sup> Vgl. Kiani-Kress & Ter Haseborg, 2018, S. 17.

<sup>336</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe, 2018, S. 39 & Bünger, 2019, S. 209.

### **Sonstige infrastrukturelle Maßnahmen**

Die Entwicklung Berlins zur Radmetropole wird kontinuierlich erweitert. Mehr als 100 km Radschnellverbindungen baut Berlin in den nächsten Jahren.<sup>337</sup> So soll sich auf die Zielgruppe der Radreisenden, die zukünftig verstärkt im Destinationsmarketing berücksichtigt werden soll, ausgerichtet werden. Radtourismus stellt eine stadtverträgliche Reiseform dar, die auch zur Entzerrung der stark frequentierten Innenstadtbereiche beiträgt. Das Radwegenetz soll mit der DMO weiterentwickelt und ausgebaut werden. Als Pilotprojekt gilt heute schon der Mauerradweg. Weitere themenbezogene Routen, die die Außenbezirke einbeziehen, sind im Prozess.<sup>338</sup> Des Weiteren stellt das Land Berlin immer mehr Leihfahrräder zur Verfügung und investiert in den Radanbieter ‚Nextbike‘. Die Verleihstationen sowie Standorte sind mit der Stadt und den ÖPNV-Betreibern abgestimmt, sodass Besucher ‚seamless‘ (nahtlos) die Destination auf umweltfreundliche Weise entdecken können und auch schlecht angebundene Bereiche bequem erreichen.<sup>339</sup>

Der Zentrale Omnibusbahnhof am Messegelände, dessen Tragfähigkeit nicht ausgelegt ist für stetig wachsende Ankunftsahlen, befindet sich derzeit im Umbau. Bis 2022 werden Enge, Unübersichtlichkeit und Unansehnlichkeit beseitigt.<sup>340</sup> Diese Aufwertung ist ein wesentlicher Bestandteil des Tourismuskonzepts in puncto touristischer Infrastruktur und Mobilität.<sup>341</sup> Die Erneuerung kommt der umweltfreundlichen Anreise in die Destination zu Gute. Kapazitäten werden erweitert und der Fernbusbahnhof in seiner Gestaltung auf diese Weise zudem attraktiver für Qualitätstouristen.

Eine finanzielle Förderung des Senates in Höhe von 50.000 Euro (in Sonderfällen bis 100.000) zum Ausbau des Lärmschutzes pro Club/Diskothek besteht bis Ende 2019. Für das Programm steht ein Budget von einer Million Euro zur Verfügung.<sup>342</sup> Mit einem Antrag bewerben sich die Unternehmen für das Förderprogramm und sichern ihren Eigenanteil von 10 bis 20 % zum Investitionsprojekt zu. Förderungsfähige Investitionen sind beispielsweise die Anschaffung spezieller Lautsprecher, die Installation von Absorbern sowie Schallschutztüren oder die Erneuerung von Beschallungsanlagen.<sup>343</sup> Das Ziel des 2018 angelaufenen Lärmschutzprojektes ist eine Verringerung der Konflikte zwischen Einwohnern und Clubbesitzern, die hauptsächlich durch nächtlichen Lärm verursacht werden. Erste Gelder erhalten derzeit drei Einrichtungen im Bezirk Kreuzberg

---

<sup>337</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz, 2019.

<sup>338</sup> Vgl. dwif Consulting & Humboldt-Innovation, 2017, S. 68.

<sup>339</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz, 2019.

<sup>340</sup> Vgl. Krause, 2019.

<sup>341</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe, 2018, S. 41 & dwif Consulting & Humboldt-Innovation, 2017, S. 64.

<sup>342</sup> Vgl. Alberti, 2018.

<sup>343</sup> Vgl. Bath, 2019.

(Gretchen, IPSE, SO36) und die Musikbrauerei in Prenzlauer Berg.<sup>344</sup>

### **Außenkommunikation & Besucheransprache**

In der Broschüre ‚Kiez erleben‘, die in den Berliner Tourist Infos als auch online erhältlich ist, sind zum Ende fünf Verhaltensregeln für den Berlin-Besucher formuliert worden. Die erste Auflage gab es bereits 2014. Der Verhaltenskodex wurde auf Anlass des Bezirkes Friedrichshain-Kreuzberg formuliert.<sup>345</sup> Die erste Regel bezieht sich auf die Abfallsorgung in dafür vorgesehene Mülleimer. In der zweiten wird auf die Nachtruhe ab 22 Uhr hingewiesen. Eine dritte erinnert an das Mindestalter in Deutschland für den Konsum von Bier und an das Trinkverbot in den öffentlichen Verkehrsmitteln. Vor Diebstahl warnt die vierte Regel. Abschließend werden die Besucher noch auf die ‚Berliner Schnauze‘, also die direkte Kommunikation einiger Stadtbewohner, vorbereitet.<sup>346</sup> Die so bezeichneten Benimmregeln werden bisher nur in der Broschüre kommuniziert. Eine größere Verbreitung über weitere Kanäle wäre denkbar, obwohl die Benimmregeln im Grunde selbstverständliches Verhalten darstellen und keinen (mit Ausnahme des letzten Hinweises) speziellen Bezug zur deutschen Hauptstadt besitzen.

Eine Initiative für ein gepflegteres Stadtbild wurde 2015 unter dem Hashtag #AugenAufBerlin von dem branchenübergreifenden Berliner Netzwerk ‚Service in the City‘, in dem auch die Berlin Tourismus & Kongress GmbH Mitglied war, initiiert. Die Initiative startete Aufräumaktionen im öffentlichen Raum mit freiwilligen Anwohnern und Passanten.<sup>347</sup> Aufkleber in Form von Augen wurden angebracht, die einerseits auf die Aktion hinweisen und andererseits für eine saubere Stadt und gegen willkürliche Verschmutzung sensibilisieren. Nach einigen weiteren Aktionen sollte sich das Projekt mittels engagierter Bürger, die auf der Plattform Termine und eigene Aktionen eintragen, selbst organisieren. Die DMO konnte aufgrund von primär anderer Funktionen nur als Initiator fungieren.

Noch im gleichen Jahr wurde eine weitere, direktere Maßnahme zur Ansprache der Touristen umgesetzt. In problembelasteten Kiezen des Bezirks Friedrichshain-Kreuzberg wiesen Pantomime-Künstler in Begleitung von Mediatoren für die Dauer von zwei Monaten nachts die lautstarken Personen auf Lärm und das Wegwerfen von Müll hin.<sup>348</sup> In diese Aktion investierten die DMO, örtliche Clubbetreiber sowie der Hotel- und Gaststättenverband 52.000 Euro.<sup>349</sup> Die Maßnahme wurde in den Medien hinsichtlich der Wirksamkeit bzw. Belustigung mehrfach diskutiert. Der direkte nonverbale Kontakt zu

---

<sup>344</sup> Vgl. Bath, 2019.

<sup>345</sup> Vgl. Bock, 2014.

<sup>346</sup> Vgl. Bock, 2014.

<sup>347</sup> Vgl. visitBerlin, 2015a.

<sup>348</sup> Vgl. UNWTO, 2018, p. 36.

<sup>349</sup> Vgl. Blinda, 2015.



den Touristen mit Entertainmentcharakter wird zweifelsohne eher zur Kenntnis genommen, als zu lesende Benimm-Regeln in einem Heft. Dennoch war diese weiche Maßnahme einmalig, da die gewünschten Effekte teilweise ausblieben und die Botschaft nicht immer von den internationalen Touristen interpretiert werden konnte. Je nach Gästestruktur fiel die Aktion beispielsweise erfolgreich aus (Wrangelkiez), in einem anderen Kiez (Simon-Dach-Straße) wiederum nicht.<sup>350</sup>

### **Besucher(um)lenkung/Alternatives Angebot**

Erfolgreich vermarktet visitBerlin, die Marke der Berlin Tourismus und Kongress GmbH, seit mehreren Jahren bereits die Stadt als Ganzes samt aller zwölf Bezirke. Begonnen wurde mit der ‚Kiez erleben‘ Broschüre, die es bereits in mehreren Auflagen gibt. In dieser wird jeder einzelne Bezirk mit seinen charakteristischen Besonderheiten, Kultureinrichtungen, Cafés und Erlebnismöglichkeiten vorgestellt, die sich dann auch auf einer Route verorten lassen. Auf diese Weise wird veranschaulicht, dass jeder Bezirk einzigartig ist und entdeckt werden kann. Bisher unbekannte Bezirke sollen so an Bekanntheit gewinnen.<sup>351</sup> Ein Jahr später ergänzte die zweisprachige ‚Going local Berlin‘ App das bestehende Angebot.<sup>352</sup> Darin sind 700 Geheimtipps eingepflegt, die sowohl Mehrwert für Touristen als auch für Einwohner der Stadt bieten.<sup>353</sup> Ein Hauptaugenmerk beim Relaunch der DMO-eigenen Website im Jahr 2017 wurde auch auf die Darstellung der Bezirke gelegt. Mithilfe von Imageclips zu den jeweiligen Bezirken und ansprechend gestaltetem Content, sollen Besucher bei der Informationssuche innerhalb der Customer Journey das Potenzial der Außenbezirke abseits von Berlin-Mitte und den klassischen Hotspots kennenlernen und so bei ihrem nächsten Aufenthalt das authentische Berliner Leben erfahren. Die Lenkung der Touristenströme in die unbekannten Außenbezirke geht zugleich einher mit dem wachsenden Bedürfnis der Urlauber nach Authentizität bzw. dem Nachempfinden des Berliner Lebens(-gefühls). Des Weiteren ist die Promotion sehr sinnvoll, um Touristen, die bereits die klassischen Sehenswürdigkeiten kennen, neue Ideen zu geben und diese erneut nach Berlin zu locken.<sup>354</sup>

Daneben beginnt die Berlin Tourismus & Kongress GmbH Themenrouten zu entwickeln, um die Besucherströme stadtweit zu verteilen. So wurde Anfang 2019 eine Themenroute zur Berliner Moderne vorgestellt.<sup>355</sup> Die Orte wurden zudem in der ‚Going Local App‘ implementiert. Die architektonischen Bauhighlights befinden sich in jedem Bezirk. Demnach ist die Themenroute ein idealer Ansatz mit dem gleichen Ziel wie die zuvor genannte Maßnahme, baulich interessierte Besucher in die Stadtviertel und somit weg

<sup>350</sup> Vgl. Fink, 2015.

<sup>351</sup> Vgl. Blinda, 2015.

<sup>352</sup> Vgl. visitBerlin, 2015b.

<sup>353</sup> Vgl. Krause, 2015, S. 68.

<sup>354</sup> Vgl. Krause, 2015, S. 68.

<sup>355</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 26.

von den überlaufenen Sehenswürdigkeiten im Zentrum zu lenken sowie sie darüber hinaus zum wiederholten Berlin-Besuch anzuregen.

Eine zeitliche Verteilung der Besucher und den Ausgleich saisonaler Schwankungen, strebte die städtische DMO, mit der in 2016 angelaufenen 365/24 Kampagne, an. Diese wurde in Kooperation mit den Institutionen Berlin Partner und Kulturprojekte Berlin durchgeführt und bewirbt Berlin als eine Kulturmetropole, die jeden Tag im Jahr Besuchern ein facettenreiches Angebot zu bieten hat. Insbesondere Veranstaltungen stehen im Fokus.<sup>356</sup> Unabhängig von Wetter und Jahreszeiten sollen Besucher nach Berlin gelockt werden, da die Stadt ein permanent großes Kulturaufgebot offeriert.<sup>357</sup> Die Marketingkampagne wird von einem Imageclip, Broschüren sowie Give-Aways begleitet und prominent auf Messen oder mit anderen Instrumenten der Außenkommunikation präsentiert.

## 4.5 Venedig

### Strategische Ausrichtung

Die grundlegende Entscheidungsebene im Destinationszusammenhang obliegt der Stadtregierung, denn eine eigenständige DMO besitzt Venedig nicht. Die Stadt selber schafft es nicht, die gesamten Aufgaben und Funktionen einer DMO zu übernehmen, da administrative Tätigkeiten Vorrang haben. Weil Verwaltungspersonal in der Regel auch nicht marketingtechnisch geschult ist, fehlt eine allumfassende Marketingstrategie für die Destination.<sup>358</sup> Zwar werden immer wieder touristische Kampagnen gelauncht, diese stehen jedoch oft für sich allein und zahlen wenig auf ein übergeordnetes, fest definiertes Marketingziel ein. Der italienischen Stadt mangelt es an einem koordinierten Ansatz, der die Auswirkungen des Overtourism eindämmt. Die Tatsache, dass es zeitnah zu einer Verbesserung der Überfüllungssituation kommt, beruhigt folglich auch nicht die einheimische Bevölkerung. Der Hauptansprechpartner in der Stadt für Anliegen des Tourismus ist der Bürgermeister.<sup>359</sup> Eines der Wahlversprechen des 2015 gewählten Bürgermeisters BRUGNARO war die Begrenzung der Touristenzahlen.<sup>360</sup> Trotz mangelnder langfristiger Tourismusstrategie ergreift Venedig eine Vielzahl an operativen Maßnahmen, um den Overtourism zu bewältigen.<sup>361</sup> Würden all diese Ansätze unter einer strategischen Ausrichtung gebündelt werden, könnten sie effektiver wirken. Derzeit

---

<sup>356</sup> Vgl. Kulturprojekte Berlin GmbH, 2016.

<sup>357</sup> Vgl. Omnibus Revue, 2016, S. 36.

<sup>358</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 147.

<sup>359</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 145.

<sup>360</sup> Vgl. Modak, 2017.

<sup>361</sup> Vgl. Peeters, Gössling & Klijs et al., 2019, p. 234.

haben die meisten Maßnahmen nur einen marginalen Effekt.<sup>362</sup> Das ‚Under-Management‘ der Stadt als Destination verhindert eine erfolgreiche Lösung des Problems.<sup>363</sup>

### **Finanzielle Maßnahmen**

Eine Übernachtungssteuer bzw. Kurtaxe erhebt Venedig seit August 2011. Der Tarif ist abhängig von der Reisezeit (Neben-/Hauptsaison), der Unterkunfts-kategorie und der Lage (Hauptinsel, Lido, andere Inseln oder Festland). Kinder bis zum Alter von zehn Jahren sind von der Touristenabgabe, die bei Anreise in der Unterkunft zu entrichten ist, befreit.<sup>364</sup> Die Einnahmen durch diese Steuer sollen dem Erhalt der Sehenswürdigkeiten und der Förderung bzw. Finanzierung von Tourismusmaßnahmen dienen.<sup>365</sup> 2015 folgte eine Anpassung der Tarifstruktur. Die Preise betragen nach aktuellem Stand seit Beginn 2019 pro Person und Nacht in den Hotels (Nebensaison/Hauptsaison): 1\* Hotel 0,70/1 Euro, 2\* Hotel 1,40/2 Euro, 3\* Hotel 2,40/3,50 Euro, 4\* Hotel 3,10/4,50 Euro und 5\* Hotel 3,50/5 Euro.<sup>366</sup> Anders als eine prozentuale Steuer auf den Zimmerpreis (z. B. in Berlin) ist der Betrag in Venedig fix gestaffelt.

Von Mai 2019 an sollte daneben auf Anlass der Regierung und der Stadt eine Abgabe von Tagestouristen verlangt werden, da diese genau wie Übernachtungsgäste Auswirkungen auf die Stadt haben. Diese Besuchergruppe leistet bisher keine Kompensationsabgaben und trägt wenig zur allgemeinen Wertschöpfung durch den Tourismus bei.<sup>367</sup> Aktuellen Meldungen zufolge wird die Einführung der Abgabe auf ungewisse Zeit verschoben, da die Umsetzung länger dauert als geplant.<sup>368</sup> Von den Einnahmen sollen die Kosten für Reinigung/Sauberkeit und Sicherheit in der Stadt bestritten werden.<sup>369</sup> Der Betrag in Höhe von drei Euro wird für Tagesbesucher, die mit dem Bus anreisen und für Kreuzfahrttouristen fällig.<sup>370</sup> Übernachtungsgäste werden nicht zusätzlich belastet.<sup>371</sup> Ab 2020 soll die Steuer dann erweitert werden. Eine Regulierung mittels Revenuemanagement, angepasst an Reisesaison bzw. Andrang, soll erfolgen. Die bisher zu zahlenden drei Euro bilden dann die untere Grenze; der doppelte Betrag wird bei hoher Nachfrage gefordert.<sup>372</sup> Die Touristenabgabe wirkt ähnlich eines Eintrittsgeldes bei sonstigen Attraktionen.

Seit Kurzem gibt es vergleichbar wie bei Straftaten hohe Geldbußen für verschiedene

---

<sup>362</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 77 & Séraphin, Sheeran & Pilato, 2018, pp. 375-376.

<sup>363</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 146.

<sup>364</sup> Vgl. FTI, o. J.

<sup>365</sup> Vgl. Welt, 2011.

<sup>366</sup> Vgl. Comune di Venezia, 2018.

<sup>367</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 77.

<sup>368</sup> Vgl. Wild, 2019.

<sup>369</sup> Vgl. Barry, 2018.

<sup>370</sup> Vgl. Bünger, 2019, S. 209.

<sup>371</sup> Vgl. Barry, 2018.

<sup>372</sup> Vgl. Graue & Fries, 2019, S. 38.

Verstöße bzw. unerwünschtes Verhalten. Plakate der großangelegten Kampagne #EnjoyRespectVenezia weisen die Geldstrafen für das jeweilige Fehlverhalten aus.<sup>373</sup> Die Kampagne wird ausführlicher unter dem Kriterium Außenkommunikation/Besucheransprache erklärt. Unangebrachtes Benehmen wird in der von Touristen überlaufenen Stadt nicht mehr geduldet. Zehn Verbote für Touristen gelten bereits und werden wie folgt sanktioniert: (1) Verschmutzung durch Müll wird mit 100 bis 200 Euro geahndet, (2) Schwimm-/Badeverbot in allen Kanälen – der Verstoß kostet 450 Euro, (3) Taubenfüttern wird mit 50 bis 200 Euro bestraft, (4) die Strafe für Radfahren oder -schieben beträgt 100 Euro und (5) das Tragen freizügiger Kleidung (z. B. Badesachen) wird mit 200 Euro sanktioniert. (6) Für das Alkoholverbot nach 19 Uhr außerhalb gastronomischer Einrichtungen findet sich keine Angabe zur Höhe der Geldbuße. (7) Hingegen kann öffentliches Urinieren bis zu 3000 Euro kosten. (8) Ein mittlerweile geltendes Sitzverbot vor einigen Sehenswürdigkeiten und Plätzen ist in Kraft,<sup>374</sup> dieses wird mit bis zu 200 Euro bestraft. (9) Für den Verstoß durch Campen sind 50 Euro fällig. Als letztes ist auch das Anbringen sogenannter Liebeschlösser im gesamten öffentlichen Raum untersagt (die Höhe der Geldstrafe ist nicht bekannt).<sup>375</sup>

### **Unterkünfte**

Eine wirksame Regulierung des Unterkunftsangebotes findet derzeit in Venedig nicht statt.<sup>376</sup> Weder eine Begrenzung der Bettenkapazitäten noch eine Airbnb-Höchstvermietungsdauer wurden bisher angegangen. Pläne und Ankündigungen dazu gab es bereits; die strikte Umsetzung erfolgte bisher jedoch nicht.<sup>377</sup> Eine mögliche Erklärung kann in der geringeren Bedeutung der Unterkünfte als Verursacher des Overtourism liegen, da die zahllosen Tagesbesucher und Gäste der Kreuzfahrtschiffe ein größeres Problem darstellen. Einzig gegen illegale Ferienwohnungen von Airbnb wird durch die Polizei vorgegangen.<sup>378</sup>

### **Sonstige infrastrukturelle Maßnahmen**

Die Verbesserung des lokalen Verkehrsnetzes für Einheimische sowie Touristen wurde angegangen. Die öffentliche Beförderungsinfrastruktur wurde erweitert, modernisiert und die zwei Bahnhöfe, die den Hauptzugang zur Stadt bilden, vollständig renoviert. Weitere Zugänge wurden rationalisiert. Aufgrund des Ausbaus können nun mehr Fahrgäste befördert werden. Auf diese Weise sollten Engpässe minimiert werden, die, wie sich herausstellte, jedoch immer noch zur Hauptsaison bestehen.<sup>379</sup> Die Maßnahme brachte

---

<sup>373</sup> Vgl. Steinke, 2019.

<sup>374</sup> Vgl. Giuffrida, 2018.

<sup>375</sup> Vgl. Steinke, 2019.

<sup>376</sup> Vgl. Reski, 2018.

<sup>377</sup> Vgl. Modak, 2017.

<sup>378</sup> Vgl. Rodriguez, 2017.

<sup>379</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 77.

eine Entlastung. Sie war dennoch nicht die beste Lösung, da aufgrund der Erweiterung nun noch mehr Besucher befördert werden können. Die Probleme existieren also in geringerem Umfang nach wie vor.

Gegen die weitere Zerstörung der fragilen UNESCO-Welterbestadt durch die Megaliner und die drohende Aberkennung des Titels wurde durch das nationale Verkehrsministerium bewirkt, dass das Kreuzfahrtterminal ab 2019 schrittweise nach Marghera ans Festland verlegt wird. Bis dato führen alle Hochseekreuzfahrtschiffe durch die Wasserstraße zwischen Markusplatz und der Insel Guidecca.<sup>380</sup> Ob die Auslagerung des Terminals sowie das Re-Routing der Schiffe weniger Kreuzfahrttouristen anziehen wird, weil sich die Entfernung zur Innenstadt vergrößert hat, ist fraglich. Daher ist die Maßnahme der Reglementierung der Kreuzfahrtterminals zum Schutz der Stadt zwar sinnvoll und notwendig, wird jedoch voraussichtlich nur eine geringe Auswirkung auf die Reduzierung von Touristen haben.

Im vergangenen Jahr hat die Stadt eine Zugangsbegrenzung in Form von Drehkreuzen an Hauptaggregationspunkten installiert. Die infrastrukturelle, besucherlenkende Maßnahme bezweckt die Umleitung jener Tagesgäste ohne City Card in die Nebenstraßen, um die Sehenswürdigkeiten zu erreichen. Besucher, die länger in der Stadt bleiben und meist im Besitz der Destination Card sind, werden somit bevorzugt.<sup>381</sup> Der Einsatz von Drehkreuzen ist ein zweckmäßiges Instrument zur Kundensegmentierung und für die Ausrichtung auf länger bleibende Qualitätstouristen geeignet.

Ein Verbot der Neueröffnungen von Street-Food-Läden in der Stadt ist im Gespräch. Dies liegt jedoch nicht an den bereits vorhandenen Einrichtungen, sondern ist eine Reaktion auf die weitere Verschmutzung der Stadt durch Müll. Venedig argumentiert mit einer Vielzahl von übrig gebliebenen Speiseresten, die nicht ordnungsgemäß vom Besucher entsorgt werden.<sup>382</sup>

### **Außenkommunikation & Besucheransprache**

Anlässlich des Internationalen Jahres für Nachhaltige Tourismusentwicklung 2017 startete Venedig eine Aufmerksamkeitskampagne unter dem Hashtag #EnjoyRespectVenezia (siehe Anhang 5).<sup>383</sup> Die Kampagne läuft nach wie vor über diverse Kanäle und ist an Touristen adressiert, um bei ihnen ein stärkeres Bewusstsein für ihren Einfluss auf Umwelt, Landschaft, Kunst sowie Identität der Stadt und seiner Bevölkerung zu wecken. Zudem soll die Kampagne zeigen, dass verantwortungsvolles Reisen zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen kann.<sup>384</sup> Mit insgesamt zwölf

---

<sup>380</sup> Vgl. Deutsche Welle, 2017 & Roland Berger GmbH, 2018, p. 14.

<sup>381</sup> Vgl. Roland Berger GmbH, 2018, pp. 13-14.

<sup>382</sup> Vgl. Weiß, 2018.

<sup>383</sup> Vgl. Kirchhoff, 2018.

<sup>384</sup> Vgl. Comune di Venezia, 2017 & Peeters, Gössling & Klijs et al., 2019, p. 234.

Regeln, die im Rahmen der Kampagne aufgestellt wurden, soll das Verhalten der Besucher positiv geprägt werden. Die ersten beiden Regeln empfehlen dem verantwortungsvollen Reisenden weniger bekannte Orte aufzusuchen, die nächsten beiden raten lokale Spezialitäten und Produkte auszuprobieren. Das fünfte Gebot weist darauf hin, nur qualifizierte Stadtführer zu buchen. Die sechste erinnert daran, nicht auf Brücken stehen zu bleiben und sich auf Wegen rechts zu halten; während Besucher über die siebente Regel aufgefordert werden, nur in öffentlichen Anlagen zu picknicken. Die achte Regel verbietet die Nahrungs- und Getränkeaufnahme im Stehen auf dem Markusplatz. Neuntens erinnert an das Camping- und Badeverbot in der Altstadt. Vandalismus durch Graffiti, die nicht zweckmäßige Müllentsorgung und das Füttern von Vögeln wird im zehnten Punkt angesprochen. Elftens wird auf die Informationspflicht zur Müllabfuhr beim Wohnen in einer Ferienwohnung hingewiesen. Als letztes wird dem Besucher empfohlen Venedig aufzusuchen, wenn es weniger überfüllt ist.<sup>385</sup>

### **Besucher(um)lenkung/Alternatives Angebot**

2014 unternahm die Lagunenstadt bereits den Versuch einer Sensibilisierung der Besucher (ähnlich der #EnjoyRespectVenezia Kampagne), um die Touristenströme ins weniger populäre Venedig zu lenken. Als Maßnahme wurde damals eine städtische Informations- und Sensibilisierungskampagne namens ‚Detourism‘ über mehrere Jahre durchgeführt.<sup>386</sup> Diese diente vorrangig der Förderung eines nachhaltigen Reiseverkehrs und Slow Tourism. Authentische Erlebnisse sowie die Vorstellung verborgener Orte abseits des Zentrums und der Touristenpfade, sollten dem Besucher ein geheimnisvolles Venedig auf den verschiedenen Inseln und dem Festland nahebringen. Mit der Kampagne wurde ein (Web-)Magazin unter dem Titel ‚Detourism‘ bis November 2016 aufgelegt und ein wöchentlich erscheinender Newsletter herausgebracht.<sup>387</sup> Präsentiert wurden in letzterem ungewöhnliche Kunstausstellungen und Veranstaltungen. Das (Web-)Magazin zeigte mehrheitlich unbekannte Kirchen, Museen, Gebäude, Gärten, eine antike Festung aber auch Radfahrstrecken.<sup>388</sup> Schon damals wurden mit der Kampagne bereits zwölf Regeln für Besucher eingeführt und an ein langsames wie umweltverträgliches Reisen appelliert.<sup>389</sup> Allerdings wirkte die Maßnahme nur marginal und trug unwesentlich zu einer Verbesserung und Streuung der Besucher bei.<sup>390</sup> Die Detourism Kampagne wurde zwar nicht weitergeführt, sie diente aber als Vorläufer der aktuellen #EnjoyRespectVenezia Kampagne und ist in dieser Website auch implementiert.

---

<sup>385</sup> Vgl. Comune di Venezia, 2017.

<sup>386</sup> Vgl. Comune di Venezia, 2017.

<sup>387</sup> Vgl. Ve.La. S.p.A., 2014.

<sup>388</sup> Vgl. Comune di Venezia, 2017.

<sup>389</sup> Vgl. Ve.La. S.p.A., 2014.

<sup>390</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 77.

Auch aktualisierte Stadtkarten – erhältlich in den Tourist Informationen – heben weniger überlaufene Routen vor und zeigen den Besuchern Alternativen auf.<sup>391</sup>

Neben der räumlichen Lenkung versucht Venedig auch eine temporale Dispersion zu erzielen. Entlang der Strategie zur Förderung einer zeitbezogenen Verteilung werden Events und große Veranstaltungen in die Zwischensaison verlegt, um so den Druck der Saisonalität zu reduzieren. Dafür arbeitet die Stadt mit unterschiedlichen Kulturorganisationen zusammen. Auch diese Maßnahme hat nur eine geringfügige Entlastungswirkung.<sup>392</sup> Sie zeigt dennoch den ernsthaften Willen der Stadt, auf verschiedene Weisen das Problem des Overtourism zu bewältigen und ist in diesem Zusammenhang ein weiterer kleiner und wichtiger Schritt, der nicht zu vernachlässigen ist.

Wie bereits erwähnt, ermöglicht das Touristenticket ‚Venice Card‘, das 2004 von der Stadt eingeführt wurde, ebenfalls eine Besucherlenkung. Von Beginn an war die Destination Card als Steuerungsinstrument zum Managen der Besucher gedacht. So sollten die Inhaber der Karte Zutrittsvorrang (Priority Access) bei den Attraktionen und Sehenswürdigkeiten haben, sofern diese vorab gebucht wurden. Die Destination Card galt hier primär der Steuerung der Besucherströme, der Vermeidung überfüllter enger Gassen und langer Warteschlangen und als Anreiz für den Urlauber, sein Reiseprogramm im Vorfeld zu planen. Aufgrund des mangelnden Kooperationswillens der Partnerunternehmen misslang dieser Versuch zunächst.<sup>393</sup> Mittlerweile wurde ein neuer City Pass aufgelegt.

## 4.6 Resümee

Der folgende Abschnitt soll nun einem kurzen Zwischenfazit dienen. Die wichtigsten Ergebnisse der Analyse werden in Kapitel 6 angeführt und ausgewertet.

Viele Maßnahmen der Städte dienen nicht vorrangig dem Ziel der Limitierung der Touristenzahlen, wie es Demarketing im Kern vorsieht, sondern lediglich der Mitigation von negativen Auswirkungen aufgrund der Tragfähigkeitsüberschreitung. Nichtsdestotrotz wirken sie ungewollt mal mehr und mal weniger intensiv dahingehend, dass Besucher bzw. -segmente zum Fernbleiben der Destination angehalten werden bzw. sichtbar als unerwünscht eingestuft werden.

In der Benchmarkanalyse zu den Maßnahmen nimmt Amsterdam die Vorreiterrolle ein. Die Stadt hat frühzeitig begonnen, dem Overtourism gegenzusteuern und ist unter den vier Beispielstädten die einzige Destination, die den Willen zum Besucherrückgang deutlich macht. Mit Abstand setzt Amsterdam die meisten finanziellen Maßnahmen durch. In Barcelona stellt sich die Besucherverteilung als vorrangiges Ziel heraus. Die

---

<sup>391</sup> Vgl. Modak, 2017 & Rodriguez, 2017.

<sup>392</sup> Vgl. UNWTO, 2019b, p. 77.

<sup>393</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, p. 145.

spanische Stadt hebt sich besonders durch die strenge Beachtung von Nachhaltigkeitskriterien bei sämtlichen Leistungsträgern ab, welche in ihrer Tourismusstrategie zum Ausdruck kommt. Berlins Ansatz zur Lösung des Overtourism Phänomens ist ebenfalls die Besucherverteilung. Die Stadtverträglichkeit des Tourismus wird großgeschrieben und so richten sich die meisten Maßnahmen auf die Besucher(um)lenkung und alternative Angebote aus. Diese Herangehensweise unterscheidet die Stadt deutlich von den anderen. Die Problematik bei Venedig liegt in der fehlenden übergeordneten Strategie zur Entwicklung des Tourismus in der Stadt. Sämtliche Regulierungsansätze streben (wie in Barcelona und Berlin ebenfalls) die Besucherverteilung an. Zugleich wirken sich die ergriffenen Maßnahmen nur auf Touristen aus. Örtliche Leistungsträger und Unternehmen sind meist nicht direkt betroffen. Da der Tourismus heute der Hauptwirtschaftsfaktor in der ehemaligen Handelsstadt ist, liegt das Hauptaugenmerk der Verwaltung fast ausschließlich auf dieser Einnahmequelle.

## **5 Potenziale und Grenzen des Einsatzes von Demarketing in Destinationen**

### **Potenziale**

Im Kapitel 2.2 ist bereits ausführlich auf die allgemeinen positiven Aspekte des Demarketings eingegangen worden. Der Vollständigkeit halber werden in diesem Kapitel die ökologische und soziale Komponente des Demarketings in gekürzter Form noch einmal zusammengefasst.

Demarketing kann als Managementinstrument einen wertvollen Beitrag zum Schutz der ökologischen Situation und der soziokulturellen Merkmale einer Destination leisten, z. B. mittels Informations- und Sensibilisierungskampagnen. Tourismustoleranz und -akzeptanz können verbessert werden, das Verhältnis zwischen Anwohnern und Besuchern besänftigt und/oder die Nachhaltigkeit gestärkt werden, um nur einige Beispiele zu nennen. Eine weitere Übernutzung der Ressourcen im Zielgebiet kann vermieden werden und der Tourismus sich wieder im Rahmen der Tragfähigkeitsgrenzen einpendeln.<sup>394</sup>

Demarketing-Maßnahmen können im Zuge der kundenseitigen Wahrnehmung eine Steigerung der Zufriedenheit der erwünschten Zielgruppe zur Folge haben.<sup>395</sup> Das Fernbleiben der Partygäste in den Destinationen erhöht nicht nur die Eukolie der Bewohner, sondern trägt auch zu einer erholsameren, ungestörteren Urlaubsqualität der anderen Kundensegmente bei.

Eine Abkehr vom Massentourismus hin zum langfristig orientierten Qualitätstourismus, der von vielen Destinationen strategisch bereits festgeschrieben ist, kann erzielt werden,

---

<sup>394</sup> Vgl. Beeton & Benfield, 2002, pp. 501-502.

<sup>395</sup> Vgl. Schubert & Uhrich, 2018, S. 332.



wenn die Demarketing-Maßnahmen ihre Wirkung vollständig entfalten. Demarketing kann für einen stärker kontrollierten und gelenkten Tourismus sorgen.<sup>396</sup>

Wertvernichtende Interaktionen zwischen den Kunden können durch Demarketing eingedämmt oder gar beseitigt werden.<sup>397</sup> Budgetreisende, die anderen Touristen empfehlen, sich auch preisgünstig in den Park zum Picknicken zu begeben oder anstelle des zertifizierten Guides den nicht ortsansässigen Stadtführer wegen des Preisunterschiedes zu buchen, halten sich eventuell nach erfolgreicher Demarketing-Umsetzung weniger im Zielgebiet auf.

Die dem operativen Demarketing vorausgehende Kundenselektierung bietet neben der Chance der zielgenaueren Ausrichtung auf den gewollten Kundenstamm auch das Potenzial, gänzlich neue Kunden, die im Rahmen der Kundenanalyse als wertvoll für das Unternehmen eingestuft wurden, zu bearbeiten.<sup>398</sup> Eine Destination, die vor den vier Phasen des Demarketings eine undifferenzierte Marketingstrategie verfolgte, hat nun mehr Kapazitäten sich auf wenige, aber höher bewertete Reisetypen zu fokussieren.

Eine weitere Chance des Demarketing liegt in einem qualitativen Unternehmenswachstum. Die Ausgrenzung bestimmter Kunden mit einem geringen Mehrwert für das Unternehmen und die erweiterte Konzentration auf wertvolle Kunden, kann zur Umsatzsteigerung und somit zu höheren Gewinnen führen.

Demarketing besitzt eine positivere Konnotation, als das in den Medien weitverbreitete Buzzwort ‚Overtourism‘. Demarketing präsentiert sich im Vergleich als etwas nicht Negatives und wird darüber hinaus mit Effektivität gleichgesetzt.<sup>399</sup> Daher besteht eine erhöhte Chance durch die richtige Ansprache des Problems Kooperationspartner bzw. Stakeholder als Unterstützer zu gewinnen und gemeinsam zu agieren, statt Kundenausgrenzung und Segmentierung zu betreiben.

### **Grenzen**

Demarketing kann sich auch negativ auswirken und nicht den gewünschten Effekt erzeugen. Es besteht beispielsweise die Gefahr einer kurzfristigen Überreduzierung der Nachfrage. Das Ausbleiben der Besucher würde zu einem starken Umsatzeinbruch führen und hätte gravierende ökonomische Folgen (z. B. sinkende Hotelauslastung).<sup>400</sup>

Innerhalb von Destinationen, die stark vom Tourismus abhängig sind, kann General Demarketing einen längerfristigen, kompletten und irreversiblen Wirtschaftseinbruch hervorrufen.<sup>401</sup> Explizit, wenn der sogenannte ‚Trexiti‘ forciert wird. Ist das Image der Destination erst einmal beschädigt und ist es zu einem Nachfrageeinbruch gekommen,

---

<sup>396</sup> Vgl. Kotler & Levy, 1971, p. 77.

<sup>397</sup> Vgl. Schubert & Uhrich, 2018, S. 331.

<sup>398</sup> Vgl. Schubert & Uhrich, 2018, S. 330.

<sup>399</sup> Vgl. Magalhaes, Rodrigues & Marquez, 2017, p. 937.

<sup>400</sup> Vgl. Kotler & Levy, 1971, p. 79.

<sup>401</sup> Vgl. Kotler & Levy, 1971, pp. 79-80.

wird der Aufwand, der betrieben werden muss, um Touristen zurückzugewinnen, sehr hoch.<sup>402</sup> Daher sollte immer eingehend geprüft werden, ob und welche Form des Demarketings im konkreten Fall sinnvoll ist.

Neben dem totalen Demarketing, können auch der Einsatz zu vieler kleiner Maßnahmen Besucherzahlen und Erträge nachteilig beeinflussen.<sup>403</sup> Nicht aufeinander abgestimmte Maßnahmen, die auch keiner gemeinsamen Strategie folgen, können unterschiedliche Wirkungen auf die verschiedenen Besuchergruppen entfalten. Mit einer Maßnahme werden sie angesprochen, mit einer anderen wiederum abgeschreckt.

Vor Ort ausgeführte Besucherbegrenzungen oder Zutrittseinschränkungen sind nicht mit einem Demarketing-Konzept gleichzusetzen, da sie das dahinter liegende Problem nicht lösen. Vielmehr sollte der Besucher bereits im Vorfeld in der Informations- und Inspirationsphase der Customer Journey mit Demarketing-Maßnahmen in Berührung kommen, anstatt erst am Zielort. Eine Variante wäre den Besucher anzuhalten, nur noch vorab Reservierungen zu tätigen. Auf diese Weise können u. a. Warteschlangen dezimiert und die zeitliche Verteilung der Besucher optimaler gesteuert werden.<sup>404</sup> Denn oftmals greifen die Maßnahmen des Demarketings erst spät, das heißt, wenn der Reisende bereits in der Destination angekommen ist.

Sofern gewählte Demarketing-Maßnahmen für die Allgemeinheit sehr umstritten sind, kann dies zu einem Abwenden verschiedener Klientel führen.<sup>405</sup> Es ist möglich, dass dadurch nicht nur der Rückgang unerwünschter Besucher erreicht wird, sondern auch die erwünschten Reisenden abgeschreckt werden. Ihr Fernbleiben ist Ausdruck dafür, dass sie die Maßnahmen nicht unterstützen und nicht tolerieren. Ein Beispiel, für in der Öffentlichkeit kontrovers diskutierte Demarketing-Maßnahmen in Destinationen, sind die Zugangstore bzw. Drehkreuze, die in Venedig und Dubrovnik errichtet wurden. Allerdings ist aufgrund des anhaltenden enormen Andrangs bisher keine signifikante Auswirkung auf die Besucherzahlen festzustellen. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass erwünschte, länger verweilende Touristen sich durch diese Maßnahmen gegen einen Besuch der Stadt entscheiden haben.

Wichtig ist auch zu berücksichtigen, dass das Interesse und die Beliebtheit an Destinationen Schwankungen unterliegen können. Wie in der Fashionindustrie die Mode, können im Tourismus Destinationen eine temporäre Modeerscheinung sein und Trends unterliegen.<sup>406</sup> Klingt der Trend ab, sinkt automatisch das Interesse also das Bedürfnis nach einem Besuch, ohne dass Maßnahmen zum Rückgang der Nachfrage durchgeführt

---

<sup>402</sup> Vgl. Séraphin, Sheeran & Pilato, 2018, p. 374 & Dodds & Butler, 2019, p. 146.

<sup>403</sup> Vgl. Beeton & Benfield, 2002, p. 511.

<sup>404</sup> Vgl. Magalhaes, Rodrigues & Marquez, 2017, p. 936.

<sup>405</sup> Vgl. Schubert & Uhrich, 2018, S. 332.

<sup>406</sup> Vgl. Beeton & Benfield, 2002, p. 511.

wurden. Der derzeitige Trend zu vermehrten Städtetrips kann z. B. in einigen Jahren schon wieder vorüber sein.

In den in dieser Arbeit untersuchten Beispielstädten kam es bisher, trotz durchgeführter Demarketing-Ansätze, zu keiner erfolgreichen Reduzierung der Ankünfte oder Übernachtungen. Fraglich ist, ob intensivere Regelungen helfen würden, die Touristenzahlen zu minimieren oder, ob die Grenze des Demarketings bei Destinationen bereits dann erreicht ist, wenn ein positiver Beitrag zur Besucherverteilung/-steuerung geliefert wurde, so wie es einige Autoren bereits als die Funktion des Demarketing im Tourismus beschreiben.<sup>407</sup>

Dieses Kapitel verdeutlicht, dass die Chancen von Demarketing weitaus vielfältiger sind, als die Gefahren (hauptsächlich die zu starke Reduzierung mit wirtschaftlichen Einbußen), die es birgt. Für Destinationen kann es sich also durchaus rentieren, den Schritt zu wagen und beispielsweise selektives Demarketing schrittweise unter der Voraussetzung, dass das Wissen zur Durchführung des Vier-Phasen-Modells vorhanden ist, auszuprobieren.

## **6 Praktische Implementierung**

### **6.1 Überblick und Aufbau des Demarketingmix**

Der klassische Marketingmix besteht aus den vier Instrumenten Produktpolitik (Product), Preispolitik (Price), Kommunikationspolitik (Promotion) und Distributionspolitik (Place-ment).<sup>408</sup> Alle konkreten Maßnahmen des selektiven Demarketingmix basieren im Folgenden ebenfalls auf dieser Einteilung. Die Abbildung 7 gibt die in Kapitel 2.5 bereits genannten Instrumente und Werkzeuge der dritten Phase des Vier-Phasen-Modells wieder. Diese Darstellung bildet zugleich die Grundlage für die branchenspezifische Anwendung auf der Destinationsebene des Tourismusbereichs (vgl. Abbildung 8). Die aufgestellten Maßnahmen nach BLÖMEKE und CLEMENT aus dem Jahr 2009 orientieren sich sowohl an den damals gegenwärtig vorgefundenen Praktiken, als auch an potenziell denkbaren Mitteln zur Nachfragesenkung.<sup>409</sup>

---

<sup>407</sup> Vgl. Milano, Cheer & Novelli, 2018.

<sup>408</sup> Vgl. Kreutzer, 2013, S. 14.

<sup>409</sup> Vgl. Blömeke & Clement, 2009, S. 818.

Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkteigenschaften</li> <li>• Produkteliminierung</li> </ul>
Preis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisdiskriminierung</li> <li>• Finanzielle Anreize</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beeinflussung des Kundenverhaltens</li> <li>• Differenzierte Werbemaßnahmen</li> <li>• Kommunikationsinhalte</li> </ul>
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitation von Distributionskanälen</li> <li>• Eliminierung von Distributionskanälen</li> <li>• Transfer</li> </ul>

Abbildung 7. Allgemeiner Demarketingmix und operative Maßnahmen

Eigene Darstellung nach Blömeke & Clement, 2009, S. 818-821.

Anders als der allgemeine Demarketingmix (vgl. Abbildung 7), begründet sich der destinationsspezifische Demarketingmix (vgl. Abbildung 8) auf heutigen, bzw. in der nahen Vergangenheit umgesetzten Regulierungsmaßnahmen. Daneben ist zu sagen, dass dieser sich auf Städtedestinationen im europäischen Raum beschränkt, und nicht direkt als Vorlage für ländliche Regionen oder andere Kontinente geeignet ist, auch wenn sich mitunter durchaus einige Werkzeuge unproblematisch übernehmen lassen.

Die Übertragung auf den Tourismus wurde anhand von Praxisbeispielen synthetisiert. Methodisch diente dazu als Ausgangslage die Benchmarkanalyse aus Kapitel 4. Die Auswertung wurde anschließend mithilfe eines tabellarischen Vergleichs vorgenommen (siehe Anhang 6). Die Vergleichskriterien (mit Ausnahme des Punktes strategische Ausrichtung) wurden den vier Instrumenten des Marketingmix zugeordnet. Finanzielle Maßnahmen entfielen auf die Preispolitik. Unterkünfte und sonstige infrastrukturelle Maßnahmen, die den Zugang und die aufzunehmende Besucherkapazität beeinflussen, sind dem Placement zuzuschreiben. Die Aktionen in der Außenkommunikation/Besucheransprache zählen zur Kommunikationspolitik während das Kriterium Besucher(um)lenkung/Alternatives Angebot sowohl produkt- als auch kommunikationspolitische Werkzeuge aufzeigt. Zur Unterstützung der Zuordnung in das jeweilige Marketinginstrument dienten die Vorarbeiten von SOLIMAN (2010) und WEILER, MOYLE, SCHERRER et al. (2019) (vgl. Anhang 7-8). SOLIMAN entwickelte tourismusbezogene Demarketing-Maßnahmen für das Welterbe Gizeh Pyramiden.<sup>410</sup> Letzteres Forscherteam bezog sich in seinen Untersuchungen auf Nationalparks.<sup>411</sup> In beiden Konzepten ging es primär um ein Besuchermanagement sowie die Lenkung der Touristenströme. Ohne expliziten Bezug zum Demarketing, wurden von diversen Organisationen Ansätze entwickelt, die sich die Mitigation und/oder Prävention des Overtourism zum Ziel setzen.

<sup>410</sup> Vgl. Soliman, 2010, pp. 8-11.

<sup>411</sup> Vgl. Weiler, Moyle, Scherrer et al., 2019, p. 124.

Der 2017 aufgestellte Report von McKinsey/WTTC spricht sich für fünf „Taktiken zur Adressierung von Überfüllung“<sup>412</sup> aus, die in ihrer Ausführung auch im Benchmark der betrachteten Städte auftreten. Im Großen und Ganzen empfehlen die Autoren die zeitliche und räumliche Verteilung der Besucher, die Preisanpassung zur Steuerung von Angebot und Nachfrage, die Regulierung des Unterkunftsangebotes und die Begrenzung des Zugangs sowie der Aktivitäten.<sup>413</sup> Diese Taktiken findet sich in der Untersuchung der einzelnen Städte wieder und daneben im detaillierten Instrumentenkatalog der Abbildung 8. Die Studie von Roland Berger stellt sieben Ansatzpunkte zur Bewältigung von Overtourism vor, die ähnliche Wirkungen hervorrufen sollen: Zusammenführung der Tourismus- mit der Stadtentwicklungsstrategie, Infrastrukturausbau in weniger erschlossenen Gebieten, Aufwertung der Gästesegmente, Besucherverteilung über die Stadt und die Jahreszeiten, Kapazitätsregulierung, aktives Management der Sharing Economy sowie Zugangsbegrenzungen.<sup>414</sup> Überschneidend und nur im Umfang deutlich vielfältiger fallen die 16 europapolitischen Maßgaben aus. Sie setzen vor allem auf die räumliche und zeitliche Verteilung der Reisenden. Ähnlich fallen auch die elf Strategien zum Managen von Besucherströmen der UNWTO aus.<sup>415</sup> Diese Vorgaben wurden ebenso bei der Entwicklung des Maßnahmenkatalogs herangezogen, erweitert, präzisiert und in die vier Instrumente überführt, wie die Taktiken von McKinsey/WTTC und die Maßnahmen der Roland Berger Studie.

Die im Anschluss des Kapitels dargestellte Übersicht der Instrumente vereint sowohl harte, reaktive (Verbote, Geldbußen, Begrenzungen etc.) als auch weiche, proaktive Maßnahmen (Anreize, Kampagnen, Ausbau usw.). Wie die Untersuchung ergab, nutzen die analysierten Destinationen in der operativen Ebene beide Formen gleichermaßen. Optimalerweise gelten die weichen Maßnahmen als Best Case. Bestimmte Veränderungen können jedoch nur durch die Politik gesetzlich veranlasst und oktroyiert werden, damit sie eine Umsetzung erfahren. Sobald Gebote sich als nicht wirkungsvoll erweisen, sollten diese strenger und mit anderen Mitteln durchgesetzt werden.

---

<sup>412</sup> McKinsey & Company and World Travel & Tourism Council, 2017, p. 41.

<sup>413</sup> Vgl. McKinsey & Company and World Travel & Tourism Council, 2017, pp. 41-49.

<sup>414</sup> Vgl. Roland Berger GmbH, 2018, pp. 11-14.

<sup>415</sup> Vgl. Peeters, Gössling, Klijs et al., 2018, pp. 103-104 & UNWTO, 2018, pp. 27-43.

Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung der Verkehrslenkung (z. B. Zugangsbegrenzungen, Straßensperrungen)</li> <li>• Limitierung der Leihfahrzeuge</li> <li>• Verbot touristischer Fortbewegungsmittel (z. B. Bierbikes, Segways, Kutschen)</li> <li>• Zertifizierung von Guides</li> <li>• Limitierung von Gruppengrößen und Besucherzahlen</li> <li>• Entwickeln von Themenrouten und Umlandprogrammen</li> <li>• Überarbeitung der Touristen(stadt)pläne</li> <li>• Umbenennungen/Namensveränderungen bei Attraktionen</li> <li>• Distension der Öffnungszeiten</li> </ul>
Preis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stagnation der Marketingausgaben</li> <li>• Erhebung/Erhöhung von Touristenabgaben (z. B. City Tax, Bettensteuer, Kulturförderabgabe, Transitsteuer)</li> <li>• Eintrittsgelder für Attraktionen</li> <li>• Geldbußen bei rechtswidrigen Besucherverhalten</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhaltenskampagnen</li> <li>• Informationskampagnen</li> <li>• Vermarktung der Umgebung</li> <li>• Bewerbung der Nebensaison/Ganzjahresdestination</li> <li>• Promotion von Erlebnissen statt Sehenswürdigkeiten</li> <li>• Beendigung der Werbemaßnahmen</li> </ul>
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenzung der Bettenzahl/Hotelneubaustopp</li> <li>• Limitierung der Dauer der Vermietung sonstiger Unterkünften</li> <li>• Reduktion von Parkflächen</li> <li>• Regulierung der Neueröffnung touristischer Einrichtungen</li> <li>• Ausbau des Verkehrsnetzes (ÖPNV, Radwege)</li> <li>• Auslagerung Kreuzfahrtterminals und Hauptanreisepunkte</li> </ul>

Abbildung 8. Spezifischer Demarketingmix für europäische Städtedestinationen

Eigene Darstellung.

## 6.2 Instrumente Produkt

Wie Abbildung 8 verdeutlicht, stehen vielfältige Mittel der Produktpolitik zur Verfügung, um den Overtourism in Städten anzugehen. Das Produkt ist in diesem Fall die Destination. Grundsätzlich zählen alle Maßnahmen dazu, die sich auf die Modifizierung des Produktes ausrichten. Im Grunde meint dies die Steuerung sämtlicher physischer Merkmale einer Destination; worunter nach CLEMENTS' Auffassung (1989) die Unterbringung, das Nachtleben, die Service-Levels und Qualitätsstandards jedes Ferienortes fallen.<sup>416</sup> Folgende potenzielle produktpolitische Instrumente lassen sich weiterhin stellvertretend nennen (siehe auch Anhang 8): Die Schließung eines Gebietes, die Begrenzung der Art, Dauer bzw. Saison von Aktivitäten, die Zonierung, die Erlaubnis bestimmte Aktivitäten nur unter Begleitung durchzuführen oder die Lenkung der Besucherrouten.<sup>417</sup> Auch die Fallbeispielstädte setzen überwiegend auf diese Instrumente und sind hinsichtlich der operativen Maßnahmen teilweise sehr innovativ.

<sup>416</sup> Vgl. Clements, 1989, p. 93.

<sup>417</sup> Vgl. Weiler, Moyle, Scherrer et al., 2019, p. 124.

- Die Veränderung der Verkehrslenkung bezieht sich überwiegend auf die Weggestaltung innerhalb des Zielgebietes. Veränderungen der Wege- und Straßenführung sind beispielsweise: Einführung von Fußgängerzonen, Verbreiterung der Gehsteige oder Straßensperrungen, damit die Touristenmassen die Straßen nicht versperren. Barcelona beispielsweise hat den Rückbau von Restaurantterrassen angeordnet und Venedig Zugangsbegrenzungen mit Drehkreuzen errichtet. Die Verbannung von Kraftfahrzeugen aus dem Innenstadtbereich und die Erweiterung der Fußgängerzonen ist eine weitere Möglichkeit. Dieser kommt die Stadt Amsterdam bereits nach.
- Die Limitierung der Leihfahrzeuge (z. B. Mietwagen) ist ein Instrument, das mittlerweile in Amsterdam eingesetzt wird, um die Anzahl touristischer Mietwagen zu minimieren, die sonst die Straßen im Innenstadtbereich verstopfen und zur Beeinträchtigung des regulären sowie des Pendlerverkehrs führen. Da die meisten Besucher zur Fortbewegung bei Städtereisen selten Mietwagen in Anspruch nehmen, ist eine positive Auswirkung auf den Overtourism kaum bemerkbar. Letztendlich kommt es zu einer Verschiebung der Fortbewegungsmittel. Durch den Umstieg auf den ÖPNV gibt es vollere Busse und Bahnen. So jedoch tritt – ökologisch gesehen – eine Verbesserung der Feinstaubbelastung ein, die im Innenstadtbereich sonst überwiegend durch PKW Abgase verursacht wird.
- Neben der Limitierung gibt es als härtere Maßnahme auch das Verbot von Fahrzeugen. Bierbikes, Segways, Elektroroller, Kutschen und ähnliches sind bereits in vielen europäischen Städten, darunter auch in Amsterdam und Barcelona, untersagt. Sie dienen ausschließlich touristischen Zwecken und beeinträchtigen den Straßenverkehr als auch die Sicherheit in diesem. Durch diese Maßnahme werden bestimmte touristische Aktivitäten eingedämmt und das Freizeitangebot begrenzt. Das hat Auswirkungen auf die Attraktivität der Destination, mit der Konsequenz, dass bestimmtes Klientel fernbleibt.
- Die Zulassung nur ausgebildeter Guides und Stadtführer in der Stadt, ist ein produktpolitisches Instrument, dessen sich Amsterdam seit einiger Zeit bedient. Dadurch wird eine bessere Kontrolle ermöglicht und eine hohe Qualität gewährleistet, an der sich Touristen orientieren können. Zudem kann eine Zertifizierung künftig an Weiterbildungsseminare gekoppelt werden, in denen die Guides über besonders belastete Stadtgebiete oder Overtourism aufklärt werden und ihr Wissen mit den Gästen teilen, um auf das sensible Thema hinzuweisen.
- Daran angelehnt, ist die Begrenzung von Gruppengrößen bei Stadtführungen und Besucherzahlen ein direktes Regulierungsinstrument zur Reduktion der

Nachfrage. Quantitativ weniger Besucher können bedient werden bzw. Zugang zu Attraktionen erhalten. Amsterdam, Barcelona und Venedig nutzen in verschiedenen Varianten schon dieses Tool.

- Themenrouten und Umlandprogramme als neue Produkte anzubieten, führt zu einer Verteilung der Touristen und zur Besucherstreuung. Das Instrument ist eng an die Kommunikation und die gezielte Vermarktung des Umfelds gekoppelt. Programme zur Förderung des Umlands werden gegenwärtig in Amsterdam entwickelt und Themenrouten in Berlin kontinuierlich ausgebaut. Der Gast kann sich eines vielfältigeren Angebotes erfreuen und entfernte Gebiete partizipieren auf diese Weise am Tourismus.
- Die Überarbeitung touristischer Stadtpläne ist für DMOs ein einfach umzusetzendes Mittel, um auf weniger bekannte Attraktionen hinzuweisen. Das Hinzufügen unbekannter Orte auf bestehenden Stadtplänen oder das Publizieren themenspezifischer Pläne, wie in Barcelona oder Venedig, kann überlaufene Attraktionen, die sich häufig im Zentrum befinden, entzerren.
- Umbenennungen oder Namensveränderungen im Sinne des Brandings sind ein gezieltes Instrument, das Einfluss auf die kundenseitige Wahrnehmung ausübt.<sup>418</sup> Ein bekannterer, aufregender oder interessanter Name in Verbindung mit entsprechender Promotion, kann bestehende Zielgruppen erweitern. So versucht auch Amsterdam neue Ziele und Attraktionen für Touristen zu erschließen.
- Eine Überfüllung und lange Warteschlangen vor touristischen Anziehungspunkten können durch eine Ausweitung von Öffnungszeiten minimiert werden. Sehenswürdigkeiten, die nur kurzzeitig Zugang gewähren und/oder Schließtage haben, können eine bessere zeitliche Verteilung der Touristen generieren, sofern sie ihre Serviceleistung dahingehend anpassen und ausdehnen. Barcelona ist hier der Vorreiter und setzt diese Maßnahme so weit wie möglich bereits aktiv an einigen Orten um.

### 6.3 Instrumente Preis

Für die Mehrheit aller touristischen Produkte ist der Preis ein ausschlaggebendes Kriterium und unweigerlich mit direkter Nachfragesteuerung verbunden. Höhere Preise können zur Reduzierung der Nachfrage führen.<sup>419</sup> Ebenso kann ein hoher Preis als Grundlage des Imageaufbaus im Kontext von Exklusivität und der Ansprache selektiver Kundengruppen dienen.<sup>420</sup> Auch das differenziert zu betrachtende Tool der Preisdiskriminierung, das im Marketing häufig negative Wirkungen erzielt, bietet umgekehrt im

---

<sup>418</sup> Vgl. Bruhn, 2015, S. 147.

<sup>419</sup> Vgl. Beeton & Benfield, 2002, p. 505.

<sup>420</sup> Vgl. Clements, 1989, p. 93.



Demarketing positive Chancen.<sup>421</sup> In Untersuchungen stellte sich heraus, dass gerade preispolitische Instrumente im Demarketingmix eine höhere Wirksamkeit im Vergleich zu produktbezogenen Maßnahmen besitzen.<sup>422</sup> Das Controlling über die Kosten eines Urlaubes ist für Destinationen damals wie heute unabdingbar, wenn es um Demarketing geht.

In Bezug auf die preisübergreifenden Möglichkeiten für Destinations-Demarketing stehen den DMOs im Allgemeinen eine Preisfestsetzung für vormals kostenfreie Angebote, Preiserhöhungen, die Erhebung von Benutzungsgebühren, eine Preisdifferenzierung und die Abschaffung von Handelsrabatten zur Verfügung.<sup>423</sup> Allerdings haben DMOs, da sie in der Regel im öffentlichen Sektor angesiedelt sind, nur eine begrenzte Einflussnahme auf die Preisgestaltung. Bei diesem Instrument sind ihr Spielraum und die Handlungsmacht sehr beschränkt.<sup>424</sup> Viele Städte sehen daher als erste Handlungsoption die Einführung oder Erhöhung der City Tax.

Zurückkommend auf den Kontext europäischer Städtedestinationen, wurden vier konkrete preispolitische Maßnahmen herausgearbeitet (siehe Abbildung 8).

- Als erstes kann die Stagnation der Marketingausgaben (ebenso ein Instrument der Kommunikationspolitik), die bisher nur in Amsterdam nachweislich umgesetzt wird, angegangen werden. Dieser finanzielle Schritt ist stark abhängig von den Kapitalgebern in den Destinationen, die die Richtung der touristischen Entwicklung wesentlich mitbestimmen. Auf der anderen Seite fällt hier keine zusätzliche Belastung für die Touristen selbst an. Die freiwerdenden finanziellen Mittel können in andere Instrumente fließen (z. B. nachhaltige Produktentwicklung).
- Die zweite Maßnahme stellt die Erhebung bzw. Erhöhung von Touristenabgaben dar. Alle untersuchten Städte setzten diese aktiv um. Die Touristenabgaben, City Taxes, Übernachtungssteuern oder Kulturförderabgaben können entweder als Fixpreis (Barcelona, Venedig und Bettensteuer Amsterdam) oder variabel an die Übernachtungsausgaben (Amsterdam, Berlin) angepasst werden. Der Nachteil an der klassischen Touristenabgabe ist die selektive Reichweite, denn so werden lediglich Übernachtungsgäste erreicht. Um die Tagesbesucher von Busreisen oder Kreuzfahrtschiffen ebenfalls in die Demarketing-Maßnahme einzubeziehen, führen beispielsweise Amsterdam und Venedig eine Abgabe für Tagestouristen ein.
- Die Einführung von Eintrittsgeldern ist eine weitere preisbezogene Option. Hierbei lässt sich auch eine Preisdifferenzierung umsetzen. Barcelona übernimmt

---

<sup>421</sup> Vgl. Beeton & Benfield, 2002, p. 505.

<sup>422</sup> Vgl. Suh, Rho & Greene, 2012, p. 48.

<sup>423</sup> Vgl. Weiler, Moyle, Scherrer et al., 2019, p. 124 & Soliman, 2010, p. 8

<sup>424</sup> Vgl. Beeton & Benfield, 2002, p. 505.

dabei die Pionierrolle. Die Stadt verlangt beispielsweise im Park Güell, einer beliebten Attraktion für Touristen, Eintritt. Für Anwohner, Studenten und Senioren hingegen gibt es in vielen Sehenswürdigkeiten kostenfreien oder preisreduzierten Zugang. Überlaufene Gebiete einer Stadt können auf diese Weise reguliert werden. Bei bestimmten Attraktionen ist es allerdings problematisch alle Zugänge zu kontrollieren und Ticketschalter zu installieren (z. B. aus Platz-, Personal-, Denkmalschutz- oder schlicht ästhetischen Gründen).

- Viertens und letztens können auch Geldbußen eine finanzielle Maßnahme sein, die das Besucherverhalten steuern. So kann insbesondere auf das Benehmen bestimmter Zielgruppen eingewirkt werden bis hin zur Abschreckung. Wie sich anhand der Beispiele Venedig oder Amsterdam zeigt, überschneidet sich die Umsetzung dieser Maßnahme mit der Besucheransprache im Bereich der Kommunikationspolitik. Ungewünschtes, nicht tolerierbares Verhalten wird über Kampagnen oder Plakate definiert und simultan der Preis bei Verstößen ausgewiesen (vgl. Anhang 1). Die daraus erzielten Einnahmen können für weitere Demarketing-Zwecke genutzt werden oder helfen die dadurch entstandenen Personalkosten zu decken.

## 6.4 Instrumente Kommunikation

Promotion gilt als das effektivste Instrument im Demarketingmix. Speziell dann, wenn Kommunikationsinstrumente dazu verwendet werden, statt der Erzeugung von Nachfrage eine Verlagerung dieser herbeizuführen.<sup>425</sup> In vorangegangenen Arbeiten zum Demarketing in Destinationen entfielen die meisten Tools auf die Promotion. Die Kanäle sowie die Art und Weise, wie die Destination dargestellt wird, sollten kontinuierlich beobachtet und überprüft werden. Obwohl das Reiseziel nicht jeden Kommunikationskanal steuern kann, ist eine gewisse Einflussnahme bei Reiseveranstaltern, Medien o. Ä. immer in Erwägung zu ziehen.<sup>426</sup>

Von der Einstellung der Werbung, der Einschränkungen bei bestimmten Erlebnissen, der Förderung von anderen Nutzungsformen einiger Attraktionen, der Promotion virtueller Erfahrungen, der Bewerbung von Alternativen, der Kürzung der Werbeaktivitäten und die Aufklärung/Bildung hinsichtlich der Umweltauswirkungen des Übertourismus, bis hin zur Förderung angemessenen Verhaltens, das die geringsten Belastungen mit sich bringt, reicht das Portfolio an kommunikationspolitischen Werkzeugen.<sup>427</sup>

- Bezüglich der Lösungen für Städtedestinationen in Europa, stellen sich Informations- und Verhaltenskampagnen als die geeigneten Mittel heraus und

---

<sup>425</sup> Vgl. Beeton & Benfield, 2002, p. 506.

<sup>426</sup> Vgl. Clements, 1989, p. 93.

<sup>427</sup> Vgl. Weiler, Moyle, Scherrer et al., 2019, p. 124 & Soliman, 2010, p. 8

knüpfen an die soeben erwähnte Aufklärungsfunktion an. Diese Form des ‚Social Marketings‘ zur Verhaltensveränderung der Touristen beabsichtigt eine Verbesserung der Lebensumstände der Anwohner.<sup>428</sup> Alle der vier Fallbeispiele nutzen dieses Instrument. Berlin und Venedig entwickelten Verhaltensregeln für Touristen. Weil diese jedoch sehr allgemeingültig gefasst wurden – sie erinnern den Touristen hauptsächlich an einen respektvollen Umgang – und nur in geringem Umfang auf die Besonderheiten der jeweiligen Destination bezogen sind, ist die Wirksamkeit als begrenzt einzustufen. Für mehr Aufmerksamkeit dagegen sorgen kreative, crossmediale Kampagnen, wie die Enjoy&Respect in Amsterdam oder #EnjoyRespectVenezia. Der Erfolg beider liegt in der groß angelegten Streuung, die eine hohe Reichweite generiert und zudem nicht direkt im Sinne von Verboten an die Touristen appellieren, sondern auf eine gestalterische Weise dezent auf Probleme hinweisen und zum Teil alternative Vorschläge unterbreiten.

- Die Vermarktung der Umgebung setzen alle vier Städte gleichermaßen um. Gebiete abseits des Zentrums (Berlin, Venedig), naheliegende Ortschaften (Barcelona) oder gar Nachbarregionen (Amsterdam) können alternativ für einen Besuch beworben werden. So wird dem Gast auch ein breiteres Besichtigungs- und Ausflugsangebot unterbreitet, dass mehr Abwechslung als die allseits bereits bekannten Stationen bietet. Für die Destination selbst hat die Entzerrung besonders frequentierter Orte mit der Lenkung der Besucherströme und Verteilung der Massen Vorrang. Die Vermarktung unbekannter Orte in der Umgebung kann über Printmedien (Broschüren, Zeitschriften, Stadtpläne) und/oder digital (Website, Social Media, Apps) erfolgen.
- Ebenso gilt es, die Vermarktung der Nebensaison anzustreben und die Destination als Ganzjahresziel zu etablieren. Venedig versucht dies bereits durch die gezielte Verlagerung von Events. Berlin unternahm eine breit angelegte Kulturkampagne mit der Botschaft, es sei immer etwas los. Der vorbildliche Ansatz hilft vor allem in der sozialen Nachhaltigkeitsdimension dabei, Saisonarbeit zu minimieren und Festanstellungen zu forcieren. Ein weiteres Ziel ist eine über das Jahr verteilte Besucherstreuung zu erreichen.
- Die Promotion von Erlebnissen anstelle von Top-Sehenswürdigkeiten ist gegenwärtig ausschließlich in Barcelona vorzufinden. Diese Maßnahme passt sich dem Trend der Urlauber nach authentischen Erlebnissen an und führt sie wiederum weg von überlaufenen Schauplätzen des Tourismus. Es ist eine gute Maßnahme

---

<sup>428</sup> Vgl. Gossen & Schrader, 2018, S. 8.

zur Besucherlenkung, die zudem Potenzial bietet, die Destination durch Alleinstellungsmerkmale zu betonen und zu positionieren.

- Letztlich fällt auch die Beendigung der Werbemaßnahmen in die Kategorie Kommunikationspolitik hinein. Die Einstellung sämtlicher Werbung auf klassischen und neuen Kanälen birgt jedoch das Risiko, dass andere selbsternannte ‚Botschafter‘ das Image der Destination prägen oder verändern, ohne dass DMO-seitig darauf Einfluss genommen werden kann.

## 6.5 Instrumente Vertrieb

Die Distribution bzw. der Vertrieb in der Destination bezieht sich sowohl auf die Zugänge zu dieser als auch auf die damit verbundenen Kapazitäten der Leistungsträger. Hinsichtlich der Eliminierung bzw. Limitation von Distributionskanälen (vgl. Abbildung 7) agieren die Stadtdestinationen nach bisherigem Stand nicht. Denkbar wären Kooperationseinstellungen oder aber eine Einflussnahme auf die Reiseveranstalter und Reisemittler. Diese können in der Beratung zu differenzierteren Reisezeiträumen aufrufen, verstärkt für die Nebensaison werben oder gar die Destination aus dem Portfolio nehmen.<sup>429</sup>

An die Distributionskomponente des Demarketingmix gliedern sich weiterhin die Einführung eines vernetzten Buchungs- bzw. Reservierungssystems, die Begrenzungen der Parkflächen und der Unterkünfte sowie Behinderungen des Zugangs.<sup>430</sup> Weitaus präziser und einfallsreicher erweisen sich die analysierten Städte in ihrem Vorgehen.

- Ein mögliches Hilfsmittel bietet die Begrenzung der Bettenzahl. Hart durchzusetzen ist dies mithilfe eines Stopps für Hotelneubauprojekte oder als weiche Maßnahme in Form eines Hotelentwicklungsplans, der festlegt an welcher Stelle und bei welcher Unterkunftsart noch Bedarf besteht. So wird der Ausbau weiterer, möglicherweise überflüssiger Kapazitäten verhindert, der zusätzliche Übernachtungsbesucher zur Folge hätte. Etablierte Hoteliere erreichen dadurch auch eine bessere Auslastung ihrer Häuser.
- Ein weiterer vertriebstechnisch denkbarer Ansatz ist die Festlegung einer Höchstvermietungsdauer für sonstige Unterkünfte. Je geringer die Dauer der Vermietung, desto seltener können Besucher in Airbnbs/Ferienwohnungen unterkommen. Amsterdam und Berlin haben bereits gesetzlich eine Regelung verankert. Sie dient der Eindämmung bzw. Kontrolle der Sharing Economy, der Unterstützung lokaler Gewerbebetriebe und der Reduzierung des vermehrten touristischen Aufkommens in Wohngebieten. Barcelona lässt die aufgeklärten Besucher als Unterstützer bei der Eindämmung der Sharing Economy mitwirken.

<sup>429</sup> Vgl. Kiani-Kress & Ter Haseborg, 2018, S. 19.

<sup>430</sup> Vgl. Weiler, Moyle, Scherrer et al., 2019, p. 124 & Soliman, 2010, p. 8.

- Als nächstes besteht die Möglichkeit mittels Limitierung der Parkflächen den Overtourism anzugehen. Wie auch bereits in der Produktpolitik angesprochen, wird mit der Limitierung der Leihfahrzeuge und dem Ausbau von Fußgängerzonen ein zusätzlicher Anreiz zum Umstieg auf öffentliche Transportmittel gegeben. Eine bessere räumliche Flächennutzung, Besucherverteilung und vermehrt nachhaltige Anreisewege in die Destination sind erwünschte Begleiterscheinungen dieser Maßnahme.
- Die Regulierung der Neueröffnung touristischer Einrichtungen fällt in den untersuchten Städten unterschiedlich aus. Um die weitere physische Touristifizierung der Innenstadt zu stoppen, greift Amsterdam bereits in vollem Umfang durch. Barcelona achtet ebenfalls gezielt bei Neueröffnungen auf den Nutzen und die anvisierte Zielgruppe. In Venedig ist dieser Ansatz aktuell noch in der Diskussion.
- Fünftens stellt der Ausbau des Verkehrsnetzes in vielen Städten ein Distributionsinstrument gegen Overtourism dar. Berlin baut beispielsweise das Radwegenetz aus, während in Venedig die Bahninfrastruktur den Zugang zum Zentrum entlasten soll. Engpässe bei der Beförderung, die gerade durch das Verbot von Leihfahrzeugen, den Umstieg auf andere Verkehrsmittel und zusätzliche Fußgängerzonen entstehen, sollen auf diese Weise gesenkt werden.
- Die Möglichkeit zur Auslagerung von Kreuzfahrtterminals oder der Verschiebung von Hauptanreisepunkten ist für DMOs und Städte oftmals nicht vorhanden, da hier nationale Richtlinien die Entscheidungsgewalt darüber besitzen.<sup>431</sup> Dennoch hat es Amsterdam geschafft, dass Megaliner nicht mehr im städtischen Hafen festmachen und auch Venedig hat die Anlegestellen weiter nach außen verlagert.

---

<sup>431</sup> Vgl. Dodds & Butler, 2019, pp. 132-133.

## 7 Fazit und kritische Würdigung

Overtourism in urbanen Räumen wird von den Städten meist mit mehr sozialen als ökologischen Auswirkungen in Verbindung gebracht. Tourismus allein – gleichwohl er einen wesentlichen Anteil dazu beiträgt – ist nicht ausschlaggebend für die Überlastung in Zielgebieten. Auf dieser Erkenntnisbasis sollten nicht nur Lösungen aus diesem Wirtschaftszweig entwickelt und auf den Tourismus angewandt werden, sondern ausgehend von der Makroperspektive, Ideen, die der gesamten Stadtentwicklung entstammen, auch auf diese insgesamt übertragen werden. Die in dieser Arbeit im letzten Kapitel aufgestellten Instrumente beziehen sich in ihrer Wirkung explizit auf den Tourismus.

Der Mehrheit der Destinationen ist gar nicht bewusst, dass sie mit den gewählten Mitteln zur Eindämmung des Tourismus zum Teil Demarketing betreiben. Im Grunde ist in den untersuchten Städten keine vollständig ausgerichtete Demarketingstrategie zu finden. In der Regel liegt dem Handeln eine Segmentierung der Besucher zugrunde, welche ein selektives Demarketing darstellt. Aufgrund des Beitrags des Tourismus an der lokalen Wertschöpfung wollen die meisten Destinationen diesen steigern, indem sie mehr Qualitätstouristen ansprechen und die Zielgruppe der Budget- oder Partyreisenden verbannen. Letztere trägt nämlich durch unangepasstes Verhalten oft auch zu einer sinkenden Sozialverträglichkeit bei, die sich in einer wachsenden Unzufriedenheit unter den Anwohnern zeigt. Diese wollen die Behörden vermeiden, damit das Image der Destination nicht leidet und weiterhin Touristen die Destination aufsuchen und vor Ort die Wirtschaft stärken. Die tatsächliche Tragfähigkeit des Reiseziels wird von den Stadtregierungen der Destinationen als weniger relevant eingestuft; die soziale steht eher im Fokus. Da die meisten Destinationen weiterhin Tourismus als Wirtschaftsfaktor aufrechterhalten wollen, gehen sie daher ein selektives Demarketing an. Qualitätstourismus spielt dabei künftig eine wichtiger werdende Rolle und wird neben Nachhaltigkeit ein ubiquitärer Inbegriff für die touristische Entwicklung werden. Auch die Stadt Amsterdam, die recht rigoros mit Demarketing-Maßnahmen durchgreift, möchte in Zukunft weiterhin vom Tourismus profitieren. Die Stadt befindet sich mittlerweile – wie viele andere Destinationen auch – in der Position zu selektieren. Das heißt, sich die Kunden (Besucher) auszusuchen und nur gezielt erwünschte Kunden ‚reinzulassen‘. Die hohe Stellung beliebter Destinationen ermöglicht es diesen, sich von unerwünschten Zielgruppen zu trennen.

Overtourism kann einen Auslöser für Change-Management darstellen. Ein Wandel des gegenwärtigen Tourismus muss in überlaufenen Destinationen zur Bewahrung und Sicherung des kulturellen Erbes, der Lebensqualität und des Tourismus angestrebt werden. Diese Veränderung der touristischen Entwicklung (Change) gelingt u. a. mithilfe

von Demarketingmethoden und -instrumenten, beruht aber nicht ausschließlich auf ihnen.

Demarketing kann zur Mitigation der Überfüllung von Destinationen einen hilfreichen Beitrag leisten und sollte immer als proaktiver Ansatz vor reaktiven Maßnahmen in Erwägung gezogen werden. Wie diese Arbeit gleichzeitig aber auch dargelegt, ist es in den untersuchten europäischen Destinationen noch nicht zur Lösung des Overtourism Phänomens gekommen. Im Rahmen dieser Arbeit konnte nur eine gegenwärtige Status Quo Analyse durchgeführt werden. Längerfristige Untersuchungen sind notwendig, welche die fortlaufende Entwicklung und Implementierung zusätzlicher Demarketing-Instrumente in den Städten beobachten und die abschließend ein Fazit ziehen, inwiefern Demarketing im Tourismus genauso wirksam ist, wie in anderen Wirtschaftszweigen.

Die Aktualität des Themas gestaltete es schwierig, immer dem aktuellen Geschehen zu folgen. Veränderungen und Maßnahmen in den Fallbeispielstädten traten fortlaufend, während der Bearbeitung oder sogar bei Beendigung eines Kapitels ein.

Die Wahl der Kriterien in der Benchmarkanalyse des Kapitel 4 war im Nachhinein betrachtet komplexer als gedacht und schwieriger in die vier Instrumente des Marketingmix zu überführen. Viele Maßnahmen der Städte können in zwei Instrumentarien des Marketingmix eingeordnet werden. Eine Alternative an dieser Stelle bot sich nicht an. Der Zugang zu Informationen und auch die Struktur vieler Quellen unterschieden sich massiv, weshalb die letztendlich gewählten Kriterien des Benchmarkvergleiches nur den kleinsten gemeinsamen Nenner bildeten.

Es besteht weiterer Untersuchungsbedarf bezüglich der Übertragbarkeit der erhobenen Demarketing-Instrumente auf andere Destinationen, die keine Städte sind. Eine mögliche ergänzende Forschung kann auch die Analyse der langfristigen Wirkung des Einsatzes der Instrumente bilden. Interessant wäre es zudem zu erfahren, wie andere Akteure der touristischen Wertschöpfungskette (z. B. Reiseveranstalter, Leistungsträger) das Demarketing der Destinationen aufgreifen und ob sie eigene Maßnahmen in Erwägung ziehen, um die touristische Belastung zu minimieren.

Weiche Kriterien fanden aufgrund fehlender Messrichtlinien in den bisherigen Untersuchungen der konkreten Overtourism Ausprägung keinen Eingang. Wünschenswert wäre an dieser Stelle eine Erweiterung der qualitativen Indikatoren, um zukünftig evidenzbasierte Analysen tätigen zu können.

## Literaturverzeichnis

### selbstständig erschienene Quellen

- Bieger, T. & Beritelli, P. (2013). *Management von Destinationen*. 8. Aufl., München: Oldenbourg.
- Bradley, N. & Blythe, J. (2014). *Demarketing*. London/New York: Routledge.
- Bruhn, M. (2015). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*, 12. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dodds, R. & Butler, R. (Eds.). (2019). *Overtourism. Issues, realities and solutions*, Berlin/Boston: Walter de Gruyter.
- Egger, R. & Herdin, T. (Hrsg.). (2010). *Tourismus im Spannungsfeld von Polaritäten*. Münster: LIT Verlag.
- Heuwinkel, K. (2019). *Tourismussoziologie*. Stuttgart: UTB.
- Kreutzer, R. (2013). *Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele*, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Steinecke, A. (2014). *Internationaler Tourismus*. Konstanz/München: UVK.
- Vom Hofe, R. (2009). *Die 150 besten Checklisten zum Kundenmanagement*. München: mi-Fachverlag.
- Wöhe, G. & Döring, U. (2010). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 24. Aufl., München: Franz Vahlen.

### unselbstständig erschienene Quellen

- Alsamydai, M. & Yousif, R. (2017). The Role of Demarketing in Reducing Electricity Demand. *International Journal of Business and Management*, 13 (1), 209-217.
- Armstrong, E. & Kern, C. (2011). Demarketing manages visitor demand in the Blue Mountains National Park. *Journal of Ecotourism*, 10 (1), 21-37.
- Beeton, S., & Benfield, R. (2002). Demand control: The case for demarketing as a visitor and environmental management tool. *Journal of Sustainable Tourism*, 10 (6), 497-513.
- Blömeke, E., Clement, M. & Simm, R. (2009). Management von unprofitablen Kunden. *Absatzwirtschaft Sonderheft*, 88-90.
- Blömeke, E. & Clement, M. (2009). Selektives Demarketing – Management von unprofitablen Kunden. *zfbf - Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 61 (07), 804-835.
- Bock, K. (2015). The changing nature of city tourism and its possible implications for the future of cities. *European Journal of Future Research*, 3 (01), 20.
- Bünger, R. (2019). Wenn Straßenzüge zu Fassaden werden. *Der Tagesspiegel/Immobilien*. Nr. 23841, 01.06.2019, 209.
- Chauhan, H. & Setia, P. (2016). Discouraging cigarette smoking through de-marketing strategies. *Future Business Journal*, 02 (01), 31-39.
- Chandra, A., Wimeina, Y. & Ekasari, R. (2017). Demarketing tobacco through pictorial warning in Indonesia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15 (20), 177-186.
- Clements, M. (1989). Selecting touristic traffic by demarketing. *Tourism Management*, 10 (2), 89-94.
- Coelho Rocha, A. & Moreira Casotti, L. (2018). Selective and “veiled” demarketing from the perspective of black female consumers. *Revista Organizações & Sociedade*, 25 (87), 610-631.
- Cullwick, D. (1975). Positioning Demarketing Strategy. *Journal of Marketing*, 39 (02), 51-57.
- Dai, T., Hein, C. & Zhang, T. (2019). Understanding how Amsterdam City tourism marketing addresses cruise tourists’ motivations regarding culture. *Tourism Management Perspectives*, 29 (2019), 157-165.
- Deutsch, J. & Liebermann, Y. (1985). Effects of a public advertising campaign on consumer behavior in a demarketing situation. *International Journal of Research*



- in Marketing, 2 (4), 287-290.
- Fauth, S. (2018). Erwachsene willkommen. TravelTalk. 10, 12.03.2018, 18-22.
- Frank, M. (2007). Einmal Russen-Quote und zurück. Süddeutsche Zeitung, 13.02.2007, München, 9.
- Gabler, K. (2016). Adults only: Kinder müssen draußen bleiben. Der Hotelier (Ideenmagazin der AHGZ). 4, 30.01.2016, 3-4.
- Gossen, M. & Schrader, U. (2018). Unternehmerisches Marketing für Suffizienz. Welche Potenziale die Digitalisierung für ein suffizienzförderndes Marketing bringt. Ökologisches Wirtschaften, 1.2018 (33), 8-9.
- Gössling, S., Scott, D. & Hall, C. (2015). Inter-market variability in CO2 emission-intensities in tourism: Implications for destination marketing and carbon management. Tourism Management, 46, 203-212.
- Graue, O. & Fries, M. (2019). So wehren sich die Städte. FVW. Nr. 4, 15.02.2019, 38-40.
- Judt, E. & Klausegger, C. (2015). Demarketing. Bank und markt, 06/2015, 46.
- Kagermeier, A. & Erdmenger, E. (2019). Overtourismus: Ein Beitrag für eine sozialwissenschaftlich basierte Fundierung und Differenzierung der Diskussion. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, 11 (1), 65-98.
- Kern, G. & Bartneck, C. (2019). Aida streicht Amsterdam aus dem Fahrplan. TravelTalk. Nr. 15/16, 12.04.2019, 007.
- Kiani-Kress, R. & Ter Haseborg, V. (2018). Wut statt Welcome. WirtschaftsWoche, 13.07.2018, 29, 14-20.
- Koens, K., Postma, A. & Papp, B. (2018). Is Overtourism Overused? Understanding the Impact of Tourism in A City Context. Sustainability, 10, 4384.
- Kotler, P. & Levy, S. (1971). Demarketing, yes, demarketing. Harvard Business Review, 49 (6), 74-80.
- Krause, J. (2015, 24. April). Empfehlungen von Heidi. FVW. Nr. 9, 24.04.2015, 068.
- Lefebvre, R. & Kotler, P. (2011). Design thinking, demarketing and behavioral economics: Fostering interdisciplinary growth in social marketing. In Hastings, G., Angus, K. & Bryant, C. (Eds.) The Sage Handbook of Social Marketing, pp. 80-94. London: Sage.
- Liermann, S. (2018). Wenn Touristen zum Ärgernis werden. Südkurier Konstanz. 21.07.2018, 11.
- Magalhaes, M., Magalhaes S., Rodrigues C. & Marques, S. (2017). Acceptance criteria in a Promotional Tourism Demarketing Plan. Procedia Computer Science, 121, 934-939.
- Mai, R., Hoffmann, S. & Schmidt, D. (2014). Selektives Demarketing. Wie werden Unternehmen unerwünschte Kunden wieder los? DBW – Die Betriebswirtschaft, 74 (05), 305-330.
- McKercher, B., Weber, K. & du Cros, H. (2008). Rationalising Inappropriate Behavior at Contested Sites. Journal of Sustainable Tourism, 16 (4), 369-385.
- Medway, D., & Warnaby, G. (2008). Alternative perspectives on marketing and the place brand. European Journal of Marketing, 42 (5/6), 641-653.
- Moeller, T., Dolnicar, S. & Leisch, F. (2011). The sustainability-profitability trade-off in tourism: Can it be overcome? Journal of Sustainable Tourism, 19 (02), 155-169.
- Omnibus Revue (2016). Tendenz freundlich. Omnibus Revue, 04/2016, 36.
- Quiñones Cintrón, V., von Hack, J., Pérez Rivera, M., Medina Velázquez, A. & Davis Pellot, J. (2017). The Evolution of Demarketing Literature. Fórum Empresarial, 22 (01), 77-108.
- Rößl, D. (1991). Demarketing bei verrichtungssimultanen Diensten. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43 (05), 435-449.
- Ramirez, E., Tajdini, S. & David, M. (2017). The Effects of Proenvironmental Demarketing on Consumer Attitudes and Actual Consumption. The Journal of Marketing Theory and Practice, 25 (03), 291-304.
- Schubert, M. & Urich, S. (2018) De-Marketing als Instrument des Business Development in Dienstleistungsunternehmen. Probleme der Selektion und

- Exklusion von Kundengruppen. In Bruhn, M. & Hadwich, K. (Hrsg.), *Service Business Development, Methoden – Erlösmodelle – Marketinginstrumente*, 2. Aufl., S. 313-338. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Séraphin, H., Zaman, M., Olver, S., Bourliataux-Lajoie, S. & Dosquet, F. (2019). Destination branding and overtourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38 (2019), 1-4.
- Séraphin, H., Sheeran, P. & Pilato, M. (2018). Over-tourism and the fall of Venice as a destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 09 (2018), 374-376.
- Sesale, E., Mase Tshaba, M., Matsose, T., Richman Miyambu, G. & Seeletse, S. (2017). Measuring three Demarketing Cases using Statistical Methods. *American Journal of Applied Sciences*, 14 (03), 365-371.
- Soliman, D. (2010). Managing Visitors via Demarketing in The Egyptian World Heritage Site: Giza Pyramids. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 7 (1), 15-20.
- Sorg, A. (2018). Vielleicht fehlt in S  dtirol der Mut. Dolomiten. Nr. 267. 20.11.2018, 10.
- Suh, M., Rho, T. & Greene, H. (2012). Relationship behavior between customers and service providers in demarketing situations: What makes customers try to improve their relationships? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19, 39-55.
- Weiler, B., Moyle, B., Scherrer, P. & Hill, M. (2019). Demarketing an iconic national park experience: Receptiveness of past, current and potential visitors to selected strategies. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 25, 122-131.
- Zwink, H. (2018). Aufgefressen vom Erfolg. *Allgemeine Hotel- & Gastronomiezeitung*. 43. 27.10.2018, 8.

## Internetquellen

- AB Apartment Barcelona (2017, April). The Tourist Tax in Barcelona – All you need to know. Zugriff am 24.05.2019 unter <https://blog.apartmentbarcelona.com/2012/11/20/tourist-tax-barcelona/>
- Aida (o. J.). Kreuzfahrt Amsterdam/IJmuiden. Zugriff am 22.05.2019 unter <https://aida.de/hafen/amsterdam-ijmuiden>
- Ajuntament Barcelona (2017a). Barcelona tourism activity report. Annual Report 2017. Zugriff am 14.05.2019 unter [https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/informe\\_act\\_tu\\_2017\\_complet\\_2.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/informe_act_tu_2017_complet_2.pdf)
- Ajuntament de Barcelona (2017b, M  rz). Strategic Plan. Zugriff am 23.05.2019 unter <https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/en/strategic-plan>
- Ajuntament de Barcelona (2016, September). Barcelona Strategic Tourism Plan for 2020. Zugriff am 23.05.2019 unter [https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/diagnosi\\_estrategica\\_v\\_1\\_ang.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/diagnosi_estrategica_v_1_ang.pdf)
- Alberti, S. (2018, 19. Juni). Eine Million f  r L  rmschutz. Zugriff am 08.06.2019 unter <http://www.taz.de/Clubs-in-Berlin/!5511649/>
- Ali, R. (2018, 14. August). The Genesis of Overtourism: Why we came up with the term and what's happened next. Zugriff am 08.05.2019 unter <https://skift.com/2018/08/14/the-genesis-of-overtourism-why-we-came-up-with-the-term-and-whats-happened-since/>
- Ali, R. & Sheivachman, A. (2016, 16. August). Island and the trials of 21 Century Tourism. Zugriff am 08.05.2019 unter <https://skift.com/iceland-tourism/>
- Amsterdam&partners (former Amsterdam Marketing) (2015, 22. Oktober). Strategic Plan 2016-2020. Zugriff am 21.05.2019 unter [https://issuu.com/iamsterdam/docs/strategic\\_plan\\_2016-2020\\_7c1aaa13584b87](https://issuu.com/iamsterdam/docs/strategic_plan_2016-2020_7c1aaa13584b87)
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2019, Februar). Statistischer Bericht – Tourismus

- im Land Berlin. Zugriff am 14.05.2019 unter [https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/statistiken/statistik\\_sb.asp?sageb=45005&PTyp=700&creg=B&anzwer=7&bok=1&bbok=1](https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/statistiken/statistik_sb.asp?sageb=45005&PTyp=700&creg=B&anzwer=7&bok=1&bbok=1)
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2018, September). Statistischer Bericht – Bevölkerung in Berlin 2017. Zugriff am 14.05.2019 unter [https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Statistiken/statistik\\_SB.asp?PTyp=700&Sageb=12015&creg=BB&anzwer=6](https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Statistiken/statistik_SB.asp?PTyp=700&Sageb=12015&creg=BB&anzwer=6)
- Avoid Crowds (2019, 13. April). Enjoy & Respect Amsterdam Campaign successful. Zugriff am 22.05.2019 unter <https://avoid-crowds.com/enjoy-respect-amsterdam-campaign-successful/>
- Bath, D. (2019, 07. Juni). Vier Berliner Clubs erhalten Geld für Lärmschutz. Zugriff am 08.06.2019 unter <https://www.morgenpost.de/wirtschaft/article225989085/Vier-Berliner-Clubs-erhalten-Geld-fuer-Laermschutz.html>
- Barry, C. (2018, 31. Dezember). Venice Will Start Charging an Entrance Fee to Day-Trippers to Combat Overtourism. Zugriff am 04.06.2019 unter <https://skift.com/2018/12/31/venice-will-start-charging-an-entrance-fee-to-day-trippers-to-combat-overtourism/>
- Berghaus, B. & Reinecke, S. (2011, 09. Dezember). Luxusmarken zwischen Demarketing und Erreichbarkeit. Zugriff am 10.04.2019 unter <https://vertriebszeitung.de/luxusmarken-zwischen-demarketing-und-erreichbarkeit-2/>
- BerlinOnline (2017, 30. Oktober). City Tax für Berlin Touristen. Zugriff am 22.05.2019 unter <https://www.berlin.de/tourismus/infos/3298255-1721039-city-tax-fuer-berlintouristen-tritt-in-k.html>
- Biosphere Responsible Tourism (o. J.). Barcelona. Zugriff am 04.07.2019 unter <https://www.biospheretourism.com/en/entity/barcelona/131>
- Blinda, A. (2015, 12. März). Pantomime-Künstler sollen für Ruhe sorgen. Zugriff am 02.06.2019 unter <https://www.spiegel.de/reise/staedte/berlin-setzt-pantomime-kuenstler-gegen-touristen-laerm-ein-a-1023147.html>
- Blum, S. (2016, 19. Januar). Standort-Marketing. Das sind die 7 peinlichsten Kampagnen. Zugriff am 04.05.2019 unter [https://www.wuv.de/specials/kreatives\\_stadtmarketing\\_2016/standort\\_marketing\\_das\\_sind\\_die\\_7\\_peinlichsten\\_kampagnen](https://www.wuv.de/specials/kreatives_stadtmarketing_2016/standort_marketing_das_sind_die_7_peinlichsten_kampagnen)
- Bock, C. (2014, 16. September). Berlin gibt Benimm-Knigge für Besucher heraus. Zugriff am 01.06.2019 unter [https://www.t-online.de/leben/reisen/reisetipps/id\\_71040870/verhaltensregeln-berlin-gibt-benimm-knigge-fuer-besucher-heraus.html](https://www.t-online.de/leben/reisen/reisetipps/id_71040870/verhaltensregeln-berlin-gibt-benimm-knigge-fuer-besucher-heraus.html)
- Boffey, B. (2017, 11. September). Amsterdam to increase tourist tax to reclaim city for residents. Zugriff am 22.05.2019 unter <https://www.theguardian.com/world/2017/sep/11/amsterdam-to-increase-tourist-tax-to-reclaim-city-for-residents>
- Brown, V. (o. J.). Overtourism in Barcelona. Zugriff am 24.05.2019 unter <https://www.responsibletravel.com/copy/overtourism-in-barcelona>
- CLIA Germany (2019, 15. April). Clia zieht Bilanz zum Kreuzfahrtmarkt 2018. Zugriff am 14.05.2019 unter <https://www.cliadeutschland.de/presse/CLIA-zieht-Bilanz-zum-Kreuzfahrtmarkt-2018-146>
- Comune di Venezia (2018, 21. Dezember). IMPOSTA DI SOGGIORNO. Zugriff am 04.06.2019 unter [https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/documenti/Tributi/id%20s/TARIFFE%20IDS%20-%20STRUTTURE%20ALL%27APERTO%20con%20classificazione%20L.R.%2011\\_2013\\_%28agg.%2021.12.2018%29.pdf](https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/documenti/Tributi/id%20s/TARIFFE%20IDS%20-%20STRUTTURE%20ALL%27APERTO%20con%20classificazione%20L.R.%2011_2013_%28agg.%2021.12.2018%29.pdf)
- Comune di Venezia (2017). #EnjoyRespectVenezia. Zugriff am 03.06.2019 unter <https://www.comune.venezia.it/en/content/enjoyrespectvenezia>
- Deutsches Benchmarking Zentrum (o. J.). Benchmarking Arten. Zugriff am 20.05.2019 unter <https://benchmarkingforum.de/benchmarking-wissen/benchmarking-arten/>

- Deutsche Welle (2017, 08. November). Venedig verbannt Kreuzfahrtskolosse. Zugriff am 03.06.2019 unter <https://www.dw.com/de/venedig-verbannt-kreuzfahrtskolosse/a-41289166>
- Dwif-Consulting & Humboldt-Innovation (2017, 05. Oktober). 12 mal Berlin | er | Leben – Konzept für einen stadtverträglichen und nachhaltigen Berlin-Tourismus 2018+. Zugriff am 01.06.2019 unter [https://about.visitberlin.de/sites/default/files/2018-02/Tourismuskonzept\\_Berlin\\_Studie\\_2017.pdf](https://about.visitberlin.de/sites/default/files/2018-02/Tourismuskonzept_Berlin_Studie_2017.pdf)
- Ecorys (2018, 09. Oktober). Tourism in Amsterdam – today and tomorrow. Zugriff am 14.05.2019 unter <https://press.airbnb.com/new-report-on-tourism-in-amsterdam/>
- FAZ (2019, 15. Mai). Amsterdam verlangt demnächst drei Euro pro Nacht und Gast. Zugriff am 21.05.2019 unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/mehr-wirtschaft/amsterdam-verlangt-demnaechst-drei-euro-pro-nacht-und-gast-16188329.html>
- Fink, B. (2015, 01. Dezember). Pantomimen gegen Partylärm in Simon-Dach-Straße ohne Erfolg. Zugriff am 02.06.2019 unter <https://www.tagesspiegel.de/berlin/berlin-friedrichshain-pantomimen-gegen-partylaerm-in-simon-dach-strasse-ohne-erfolg/12660500.html>
- Flamm, S. & Plitz, C. (2018, 18. Juli). Ist Venedig noch zu retten? Zugriff am 14.05.2019 unter <https://www.zeit.de/2018/30/tourismus-venedig-stadt-entwicklung-profit-leid>
- Freitag, R. (2018, 14. Dezember). Latest World Travel Trends and Forecast 2019. Zugriff am 10.05.2019 unter [www.forotourismomaspalomas.com/wp-content/uploads/2019/01/presentacion-rolf-freitag.pdf](http://www.forotourismomaspalomas.com/wp-content/uploads/2019/01/presentacion-rolf-freitag.pdf)
- FTI (o. J.). Übernachtungssteuer Venedig. Zugriff am 04.06.2019 unter [https://www.fti.de/fileadmin/redakteure/files/PDF/Italien\\_UEbernachtungssteuer/Venedig.pdf](https://www.fti.de/fileadmin/redakteure/files/PDF/Italien_UEbernachtungssteuer/Venedig.pdf)
- FVW (2015, 06. Juli). Stopp für Neuzulassung von Hotels. Zugriff am 24.05.2019 unter <https://www.fvw.de/destination/news/barcelona-stopp-fuer-neuzulassung-von-hotels-145241>
- Geißler, M. (2019, 08. Februar). Amsterdam kassiert jetzt 8 Euro pro Kreuzfahrt-Passagier. Zugriff am 22.05.2019 unter <https://www.reisereporter.de/artikel/7149-amsterdam-kassiert-jetzt-8-euro-pro-kreuzfahrt-passagier-so-reagieren-die-reedereien>
- Giuffrida, A. (2018, 19. September). 'Boorish' tourists in Venice targeted in mooted 'no sit' rule. Zugriff am 03.06.2019 unter <https://www.theguardian.com/world/2018/sep/19/boorish-tourists-in-venice-targeted-in-mooted-sitting-down-ban>
- Goodwin, H. (2018, Oktober). Managing Tourism in Barcelona. 2. Aufl. Zugriff am 28.05.2019 unter <https://haroldgoodwin.info/RTPWP/012ManagingTourisminBarcelona.pdf>
- Goodwin, H. (2017, 04. Oktober) The challenge of overtourism, Responsible Tourism Partnership Working Paper 4. Zugriff am 08.05.2019 unter <https://haroldgoodwin.info/pubs/RTP'WP4Overtourism01'2017.pdf>
- Greife, L. (2018, 04. Dezember). „I Amsterdam“-Schriftzug vor dem Rijksmuseum abgebaut. Zugriff am 22.05.2019 unter <https://www.reisereporter.de/artikel/6515-i-amsterdam-schriftzug-sehenswuerdigkeit-am-museumsplein-vor-dem-rijksmuseum-der-niederlande-gebaut>
- I Amsterdam (2019). Who we are and what we do. Zugriff am 21.05.2019 unter <https://www.iamsterdam.com/en/our-network/amsterdam-and-partners/about-us/who-we-are>
- I Amsterdam (2018, 29. Mai). Enjoy & respect campaign in Amsterdam. Zugriff am 22.05.2019 unter <https://www.youtube.com/watch?v=Rs91WCUtQUk>
- IPK International (2019, 06. März). Global Travel Trends 2018/2019. Zugriff am 10.05.2019 unter <https://app.box.com/s/bsv8b1panc7c9oqh7eazq9f6p04lvkvl>
- IPK International (2018, 07. März). Global Travel Trends 2017/2018. Zugriff am 10.05.2019 unter <https://app.box.com/s/iue4f9wldib2ua5o6h79r793qsocdsqt>

- ITB Berlin (2018, 10. März). Overtourism: Status Quo, Maßnahmen, Best Practices europäischer Tourismus-Destinationen. Zugriff am 02.06.2019 unter <https://www.youtube.com/watch?v=TNC6xNgq8cU>
- Jackson Gee, T. (2018, 14. November). 'Drunk Brits, Kill Yourselves' | The Story Behind Barcelona's Shocking Anti-Tourist Campaign. Zugriff am 28.05.2019 unter [https://amuse.vice.com/en\\_us/article/8xpnxyx/barcelona-deadly-anti-tourist-campaign](https://amuse.vice.com/en_us/article/8xpnxyx/barcelona-deadly-anti-tourist-campaign)
- Jaffa, M., & McDowell, C. (2014, 03. Mai). Farmed salmon is dangerous? Hardly... Zugriff am 18.04.2019 unter <https://www.thegrocer.co.uk/opinion/letters/farmedsalmon-is-dangerous-hardly/357000.article>
- Kirchner, T. (2018, 30. Januar). Amsterdam schließt Touristenläden. Zugriff am 22.05.2019 unter <https://www.sueddeutsche.de/reise/amsterdam-so-ein-kaese-1.3845545>
- Kotler, P. (2017, 25. August). Welcome to the Age of Demarketing. Zugriff am 10.04.2019 unter <http://www.marketingjournal.org/welcome-to-the-age-of-demarketing-an-excerpt-from-philip-kotlers-autobiography-philip-kotler/>
- Krause, S. (2019, 03. März). Bauarbeiten am ZOB dauern noch bis 2022. Zugriff am 04.06.2019 unter <https://www.tagesspiegel.de/berlin/omnibusbahnhof-in-berlin-bauarbeiten-am-zob-dauern-noch-bis-2022/24059974.html>
- Krause, V. (2011, 26. Januar). Packard's push against B.C. salmon. Zugriff am 18.04.2019 unter <http://business.financialpost.com/opinion/packards-push-against-b-c-salmon>
- Laage, P. (2018, 06. Februar). Jeder will dorthin, wo es vermeintlich toll ist. Zugriff am 07.05.2019 unter <https://www.spiegel.de/reise/aktuell/overtourism-interview-mit-touristikprofessor-torsten-kirstges-a-1192028.html>
- Lake, D. (2018, 20. August). Anti-tourist campaign in Barcelona encourages tourist deaths. Zugriff am 28.05.2019 unter <https://www.newshub.co.nz/home/travel/2018/08/anti-tourist-campaign-in-barcelona-encourages-tourist-deaths.html>
- McKinsey & Company and World Travel & Tourism Council (2017). Coping with Success – Managing Overcrowding in Tourism Destinations. Zugriff am 07.05.2019 unter <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Travel%20Transport%20and%20Logistics/Our%20Insights/Coping%20with%20success%20Managing%20overcrowding%20in%20tourism%20destinations/Coping-with-success-Managing-overcrowding-in-tourism-destinations.ashx>
- Messe Berlin (2019). ITB World Travel Trends 2018/2019. Zugriff am 07.05.2019 unter [https://www.itb-berlin.de/media/itb/itb\\_dl\\_all/itb\\_presse\\_all/ITB\\_World\\_Travel\\_Trends\\_2018\\_2019.pdf](https://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/ITB_World_Travel_Trends_2018_2019.pdf)
- Milano, C., Cheer, J. & Novelli, M. (2018, 18. Juli). Overtourism: a growing global problem. Zugriff am 06.06.2019 unter <https://theconversation.com/overtourism-a-growing-global-problem-100029>
- Modak, S. (2017, 28. April). Venice Looks to Limit Tourist Numbers With New Measures. Zugriff am 05.06.2019 unter <https://www.cntraveler.com/story/venice-looks-to-limit-tourist-numbers-with-new-measures>
- NBTC Holland Marketing (2019, Januar). Perspective 2030 Destination The Netherlands. Zugriff am 21.05.2019 unter <https://www.nbtc.nl/nl/perspectief-bestemming-nederland-2030.htm>
- Pechlaner, H. (2019, 15. Januar). Overtourism – der größte Feind des Tourismus ist sein Erfolg. Zugriff am 08.07.2019 unter <https://www.oehv-kongress.at/de/infolinks/pr%C3%A4sentation-harald-pechlaner/13-214.html>
- Peeters, P., Gössling, S., Klijs, J., Milano, C., Novelli, M., Dijkmans, C., Eijgelaar, E., Hartman, S., Heslinga, J., Isaac, R., Mitas, O., Moretti, S., Nawijn, J., Papp, B. & Postma, A. (2018, 15. Oktober). Research for TRAN Committee - Overtourism: impact and possible policy responses. Zugriff am 12.05.2019

- unter  
[http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=IPOL\\_STU\(2018\)629184](http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=IPOL_STU(2018)629184)
- Reski, P. (2018, 01. Mai). Von wegen Touristen-Drehkreuze. Zugriff am 04.06.2019 unter <http://www.taz.de/!5499464/>
- Responsible Travel (2018, 16. Juli). Crowded Out: The Story of Overtourism. Zugriff am 04.07.2019 unter <https://www.youtube.com/watch?v=U-52L7hYQiE>
- Rodriguez, C. (2017, 29. Mai). Blacklisting Venice To Save It From Too Many Tourists And Too Few Venetians. Zugriff am 05.06.2019 unter <https://www.forbes.com/sites/ceciliarodriguez/2017/05/29/blacklisting-venice-to-save-it-from-too-many-tourists-and-too-few-venetians/#748c70411e50>
- Roland Berger GmbH (2018, 13. Dezember). Protecting your city from overtourism – European city tourism study 2018. Zugriff am 13.05.2019 unter <https://www.rolandberger.com/en/Publications/Overtourism-in-Europe%27s-cities.html>
- Schlagwein, F. (2019, 07. März). How Amsterdam is fighting mass tourism. Zugriff am 22.05.2019 unter <https://www.dw.com/en/how-amsterdam-is-fighting-mass-tourism/a-47806959>
- Sheivachman, A. (2017, 23. Oktober). Proposing Solutions to Overtourism in Popular Destinations: A Skift Framework. Zugriff am 08.05.2019 unter <https://skift.com/2017/10/23/proposing-solutions-to-overtourism-in-popular-destinations-a-skift-framework/>
- Secret Escapes. (2019). Über uns. Zugriff am 04.05.2019 unter <https://www.secretescapes.de/ueber-uns>
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen (o. J.). Zweckentfremdungsverbot von Wohnraum. Zugriff am 01.06.2019 unter [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/zweckentfremdung\\_wohnraum/index.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/zweckentfremdung_wohnraum/index.shtml)
- Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz (2019). Radverkehr. Zugriff am 04.06.2019 unter [https://www.berlin.de/senuvk/verkehr/politik\\_planung/rad/index.shtml](https://www.berlin.de/senuvk/verkehr/politik_planung/rad/index.shtml)
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe (2018, 30. Januar). Tourismuskonzept. Zugriff am 01.06.2019 unter <https://www.berlin.de/sen/web/presse/aktuelles-presseschau/artikel.671107.php>
- Steinke, K. (2019, 21. Mai). Venedig: So hart werden unanständige Urlauber bestraft. Zugriff am 03.06.2019 unter <https://www.reisereporter.de/artikel/8278-venedig-kaempft-gegen-overtourism-und-verhaengt-hohe-strafen-gegen-fehlverhalten-von-touristen>
- Travelbook (2019, 02. April). Mit diesen Einschränkungen müssen Amsterdam-Besucher rechnen. Zugriff am 14.05.2019 unter <https://www.travelbook.de/news/amsterdam-plaene-gegen-massentourismus>
- Turisme de Barcelona (2019). Enjoy Barcelona: Top Experiences. Zugriff am 24.05.2019 unter <https://www.barcelonaturisme.com/wv3/en/page/2509/top-experiences.html>
- Turisme de Barcelona (o. J.). About us. Zugriff am 23.05.2019 unter [http://professional.barcelonaturisme.com/Professionals/corporatiu/corporatiu-hhhome/\\_fRw6AmMgtpeudIZnuSaTc4ft6PyZK7v-FQx8oQQxasHUZ-CyJZ\\_4uA](http://professional.barcelonaturisme.com/Professionals/corporatiu/corporatiu-hhhome/_fRw6AmMgtpeudIZnuSaTc4ft6PyZK7v-FQx8oQQxasHUZ-CyJZ_4uA)
- Turisme de Barcelona (o. J.). What to visit: Near Barcelona. Zugriff am 24.05.2019 unter <https://www.barcelonaturisme.com/wv3/en/page/15/near-barcelona.html>
- Urban, T. (2018, 13. März). Barcelona geht gegen den Massentourismus an. Zugriff am 24.05.2019 unter <https://www.sueddeutsche.de/reise/spanien-barcelona-geht-gegen-den-massentourismus-an-1.3895599>
- Ve.La. S.p.A. (2014). Detourism: un modo di viaggiare sostenibile per scoprire una Venezia diversa. Zugriff am 03.06.2019 unter <http://www.veneziaunica.it/it/content/detourism-venezia>
- Virtue, R. (2018, 20. August). 'IMBECILES!' Furious backlash after Barcelona posters

- urge Britons to 'jump off balconies'. Zugriff am 28.05.2019 unter <https://www.express.co.uk/news/world/1005778/Barcelona-anti-tourist-campaign-britons-balconies-posters>
- visitBerlin (2019, 14. Februar). Kurzvorstellung: Nachhaltiges und stadtverträgliches Tourismuskonzept 2018+. Zugriff am 01.06.2019 unter [https://oete.de/images/dokumente/projekt\\_perspektiven/OETE\\_02\\_2019\\_05\\_Hochholzner\\_TourismuskonzeptBerlin2018.pdf](https://oete.de/images/dokumente/projekt_perspektiven/OETE_02_2019_05_Hochholzner_TourismuskonzeptBerlin2018.pdf)
- visitBerlin. (2017). Tourismuskonzept 2018+. Zugriff am 25.04.2019 unter <https://about.visitberlin.de/tourismuskonzept-2018>
- visitBerlin (2015a, 26. Juni). Gemeinsam für ein gepflegteres Stadtbild: Stadtweite Aktion #AugenAufBerlin gestartet. Zugriff am 02.06.2019 unter <https://about.visitberlin.de/presse/pressemitteilungen/gemeinsam-fuer-ein-gepflegteres-stadtbild-stadtweite-aktion>
- visitBerlin (2015b, 18. Februar). Neue App: „Going Local Berlin“ zeigt Berlins kiezige Ecken. Zugriff am 02.06.2019 unter <https://about.visitberlin.de/presse/pressemitteilungen/neue-app-going-local-berlin-zeigt-berlins-kiezige-ecken>
- Welt (2011, 24. August). Venedig führt jetzt eine Tourist Tax ein. Zugriff am 04.06.2019 unter <https://www.welt.de/reise/nah/article13562606/Venedig-fuehrt-jetzt-eine-Tourist-Tax-ein.html>
- Weiß, E. (2018, 11. Mai). Venedig reicht's – und verbietet neue Touri-Imbisse. Zugriff am 04.06.2019 unter <https://www.reisereporter.de/artikel/4017-venedig-verbietet-neueroeffnungen-von-imbissen-mit-doener-und-pizza-wegen-overtourism-muell>
- Wild, N. (2019, 02. Juli). Venedig wirft Eintritts-Pläne über den Haufen. Zugriff am 04.07.2019 unter <https://www.travelnews.ch/destinationen/12870-venedig-wirft-eintritts-plaene-ueber-den-haufen.html>
- World Experience Barcelona (2019). Tourism Tax in Barcelona (Update 2019). Zugriff am 24.05.2019 unter <https://worldexperience.com/whats-on/tourism-tax-barcelona-2019-update/>
- WTTC & JLL (2019, Juni). Destination 2030. Global Cities' Readiness for Tourism Growth. Zugriff am 01.07.2019 unter <https://www.wttc.org/publications/2019/destination-2030>
- UNWTO (2019a, Januar). World Tourism Barometer. Zugriff am 07.05.2019 unter <https://www.e-unwto.org/toc/wtobarometereng/17/1>
- UNWTO (2019b, März). 'Overtourism'? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions Volume 2: Case Studies. Zugriff am 08.05.2019 unter <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420629>
- UNWTO (2018, September). Overtourism. Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions. Zugriff am 07.05.2019 unter <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420070>
- UNWTO (2016, Juli). UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition. Zugriff am 29.04.2019 unter <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418145>

---

## Anhangverzeichnis

Anhang 1	Beispiel Enjoy & Respect Kampagne Amsterdam
Anhang 2	Stadtplan mit 25 Erlebnissen in und um Barcelona
Anhang 3	Werbekampagne Unterkünfte
Anhang 4	Balconing Kampagne
Anhang 5	#EnjoyRespectVenezia Kampagne
Anhang 6	Vergleichende Auswertung der Benchmarkanalyse
Anhang 7	Übersicht zu Maßnahmen des Demarketings bei Touristenattraktionen
Anhang 8	Übersicht zu Maßnahmen des Demarketings in Nationalparks
Anhang 9	Tourism Readiness of Global Cities



## Anhang



Anhang 1. Beispiel Enjoy &amp; Respect Kampagne Amsterdam

Quelle: I Amsterdam, 2018.



Anhang 2. Stadtplan mit 25 Erlebnissen in und um Barcelona

Quelle: Turisme de Barcelona, 2019.



Anhang 3. Werbekampagne Unterkünfte

Quelle: Goodwin, 2018, p. 19.



Anhang 4. Balconing Kampagne

Quelle: Barricidi, 2018. Zugriff unter <https://twitter.com/barricidi>



Anhang 5. #EnjoyRespectVenezia Kampagne

Quelle: Comune di Venezia, 2018. Zugriff unter <https://twitter.com/comunevenezia>

	<b>Amsterdam</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Berlin</b>	<b>Venedig</b>
<b>Strategische Ausrichtung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-von Marketing zu Management</li> <li>-Ausgrenzen zahlungsschwacher Zielgruppen</li> <li>-Umbenennung der DMO</li> <li>-Bewohner als Zielgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Integration des Tourismus</li> <li>-Management einer Stadt mit Tourismus</li> <li>-Nachhaltigkeitskriterien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Stadtverträglichkeit</li> <li>-qualitatives Wachstum = stadtverträglicher Qualitätstourismus</li> <li>-Marketing und Steuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-keine übergeordnete Strategie</li> <li>-Ausprobieren vieler Maßnahmen</li> <li>-Bewältigen des Ansturms</li> </ul>
<b>Finanzielle Maßnahmen (Price, Promotion)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Stopp der Marketingausgaben</li> <li>-Erhöhung City Tax auf 7 %</li> <li>-Bettensteuer 3€/Nacht</li> <li>-Transitsteuer 8€/Tag für Kreuzfahrer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Preisdifferenzierungen</li> <li>-Einführung von Eintrittsgeldern</li> <li>-Anhebung der City Tax</li> <li>-Plakette für Projekte</li> <li>(-Spezialsteuer Reiseveranstalter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Einführung City Tax 5 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-City Tax (Kurtaxe)</li> <li>-Einführung Abgabe für Tagestouristen</li> <li>-Geldbußen Straftaten</li> </ul>
<b>Unterkünfte (Place)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Stopp Hotelneubau</li> <li>-Begrenzung Vermietungsdauer</li> <li>-Anmeldepflicht Eigentum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Einschränken der Lizenzvergaben</li> <li>-Handeln gegen illegale Unterkünfte</li> <li>-temporärer Hotelneubaustopp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zweckentfremdungsverbot</li> <li>-Begrenzung Vermietungsdauer</li> <li>-rechtliche Gleichstellung FeWos zu Gewerbe</li> <li>(-Hotelentwicklungsplan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-keine Regulierung</li> <li>-temporäres Handeln gegen illegale Unterkünfte</li> </ul>
<b>Sonstige infrastrukturelle Maßnahmen (Place, Product)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reduktion der Parkflächen</li> <li>-zertifizierte Guides</li> <li>-Reglementierung Gruppengröße</li> <li>-Verbot Neueröffnung touristischer Shops</li> <li>-Verbot Segways und Bierbikes</li> <li>-Limitierung Leihfahrzeuge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Terrassenrückbau</li> <li>-Limitierung Besucherzahlen bei Attraktionen</li> <li>-Distension der Öffnungszeiten, Ticketstellen, Personal</li> <li>-Regulierung Neueröffnung touristischer Shops</li> <li>-Verbot Segways und Elektroroller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ausbau Radwegenetz</li> <li>-Leihfahrräder</li> <li>-Neubau Busbahnhof</li> <li>-Lärmschutzförderung Clubs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ausbau Verkehrsnetz</li> <li>-Auslagern Kreuzfahrtterminal</li> <li>-Zugangsbegrenzungen/ Drehkreuze</li> <li>(-Verbot Neueröffnung Street-Food-Läden)</li> </ul>

	-Verbot von Pferdekutschen -Straßensperrungen und Crowd Manager			
<b>Außenkom-muni-kation &amp; Besucheransprache</b> (Promotion)	-Entfernung Schriftzuglogo -Sensibilisierungskampagne -Verhaltenskampagne	-Kommunikationskampagne -Verhaltenskampagne	-Touristenknigge -Sensibilisierungskampagne -Verhaltenskampagne	-Sensibilisierungskampagne -Verhaltensregeln
<b>Besucher-(um)lenkung &amp; Alternatives Angebot</b> (Product, Promotion)	-Vermarktung des Umfelds -Umbenennungen -Umlandprogramme	-Veränderung der Touristenpläne -Vermarktung des Umfelds -Promotion von Erlebnissen statt Orten -Umleiten von Routen	-Vermarktung unbekannter Orte -Themenrouten -Vermarktung Ganzjahresdestination -App	-Vermarktung Umfeld/Infokampagne -Veränderung der Touristenpläne -Vermarktung Zwischensaison (-Destination Card)

Anhang 6. Vergleichende Auswertung der Benchmarkanalyse

Eigene Darstellung.

Increase prices
Limit access to particular time
Limit parking time and area
Discourage certain (undesirable) markets
Limit activities permitted
Reduce product content
Eliminate trade discounts and reducing the number of distribution outlets
Institute an on-site reservation system
Curtail promotional activity
Provision of a virtual tour
Publicize alternative sites

Anhang 7. Übersicht zu Maßnahmen des Demarketings bei Touristenattraktionen

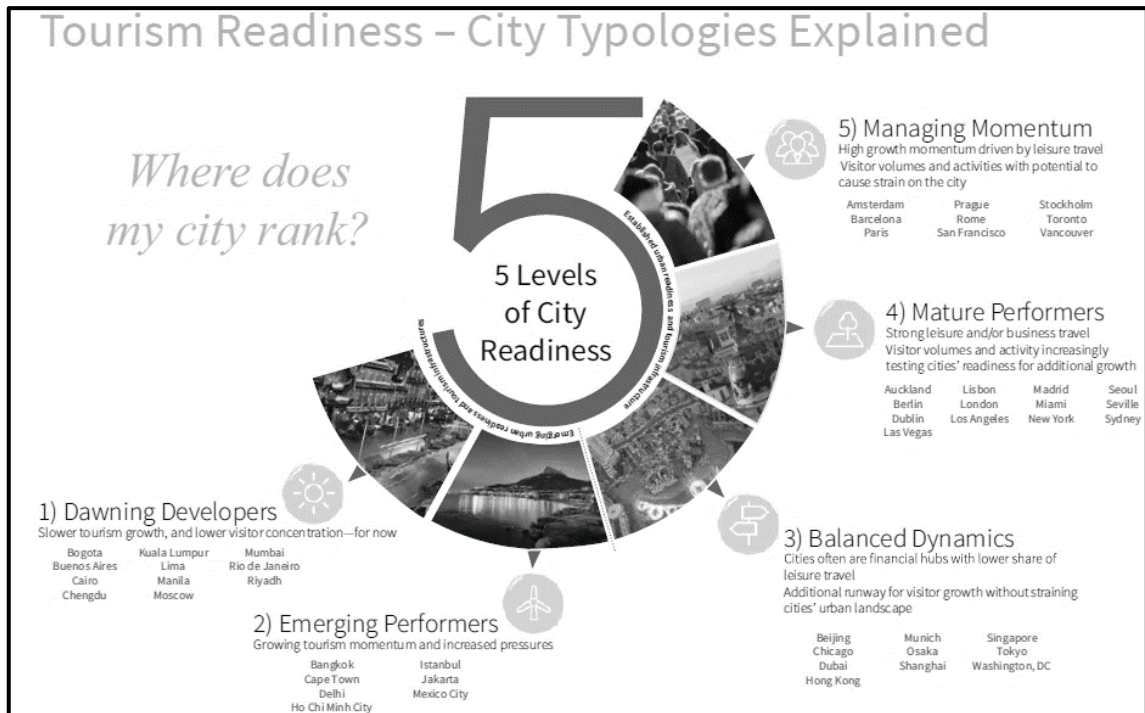
Quelle: Soliman, 2010, p. 8.

product	modifying the product, e.g. closing areas and features limiting type, season and duration of activities limiting activities by zoning (restricting areas in which they can be conducted) permitting certain activities only under supervision e.g. accompanied by an accredited tour operator or park ranger providing safe areas to channel visitor movements
place	introducing booking, permit or licensing system limiting the capacity of parking, camping and accommodation making access to areas more difficult creating and promoting alternative experiences at other sites
price	introducing or increasing prices / user fees introducing differential pricing creating a queuing system to increase the time and opportunity costs of the experience
promotion	ceasing/decreasing promotion of certain experience promoting/stressing restrictions related to the experience promoting alternative uses of the site promoting virtual experiences educating about environmental consequences of over-visitation promoting/stressing appropriate minimal impact behaviour educating journalists and media regarding appropriate behaviour

Anhang 8. Übersicht zu Maßnahmen des Demarketings in Nationalparks

Eigene Darstellung nach Weiler, Moyle, Scherrer et al., 2019, p. 124.





Anhang 9. Tourism Readiness of Global Cities

Quelle: WTTC &amp; JLL, 2019, p. 10.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, Arlene Gärtner, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen (einschließlich elektronischer Quellen und dem Internet) direkt oder indirekt übernommenen Inhalte sind ausnahmslos als solche kenntlich gemacht.

Ort, Datum, Unterschrift